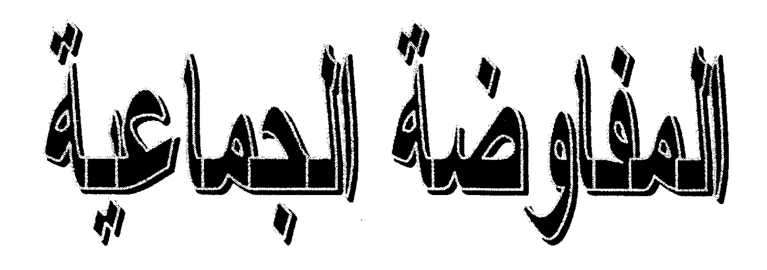


وعلاقات العمل

المنهج الحديث لشركاء الإنتاج

(العمال-أصحاب الأعمال)

الذى يلتقون من خلاله حول مائدة المفاوضات

مهندس/ مجدي عبد الله شراره

١٤٢٤ هـ - ٢٠٠٣ م

بسم الله الرحمن الرحيم

وقل أعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون

صدق الله العظيم

إهداء

إلى كــل عمــال مصــر

إلى كــل صنــاع مصــر

تقديم

بقلم
أحمد أحمد العماوى
وزير القوى العاملة والهجرة

بعد أن تم الانتهاء من إصدار كافة القرارات واللوائح المنفذة لقانون العمل الجديد رقم ١٢ لسنة ٢٠٠٣ والتى من خلالها أصبح القانون معدا للتطبيق الكامل.

وبالتالى أصبح لزاما على طرفى العملية الإنتاجية(أصحاب الأعمال- العمال) أن يتكاتفا ويتعاونا معا من أجل الوصول الى حلول لكافة المشاكل المتعلقة بالعمل والعمال،وذلك عن طريق انتهاج أسلوب المفاوضة الجماعية والجلوس على مائدة المفاوضات لإيجاد آلية للتشاور والتعاون من خلال رغبة صادقة من الطرفين فى تثبيت أركان القانون نصا وروحا دون أن يطغى طرف على الطرف الآخر.

وعندما قام الزميل النقابى المهندس/مجدى عبد الله شراره بإصدار كتابة الشامل لشرح القانون رقم ١٢ لسنة ٢٠٠٣ مقارنة بالقانون السابق رقم ١٣٧ لسنة ١٩٨١ وطلب منى أن أقدم له لهذا الكتاب. وعد بتقسيم الكتاب الى أربعة كتب يتناول كل منها جزء معين من القانون للتيسير على الراغبين فى الاطلاع على جزء معين من القانون.

وبالفعل قام بتقسيم كتاب قانون العمل الى أربعة كتب، تضمن الكتاب الأول منها علاقات العمل الفردية،وتضمن الكتاب الثانى واجبات وحقوق

العمال وانقضاء علاقة العمل والإضراب والإغلاق، وتضمن الكتاب الثالث المفاوضة الجماعية وعلاقات العمل،وتضمن الكتاب الرابع السلامة والصحة المهنية وتأمين بيئة العمل.

وبصدور هذه الكتب التى تعتبر إضافة هامة جدا الى المكتبة العمالية،أصبح أمام القيادات العمالية والمثقفين العماليين وأصحاب الأعمال والباحثين فى هذا المجال مراجع هامة فى مجال قانون العمل يستطيعون من خلالها التركيز وتسليط الضوء على الجزء المراد مناقشته بصورة واضحة،خاصة وأن المؤلف قام بشرح هذه الكتب بطريقة مفصلة ومتكاملة ومبسطة تؤدى الى سهولة الوصول الى المعلومة المراد الرجوع إليها.

وأخيرا فإن هذه المجموعة من الكتب التى تضمنت شرح متكامل لقانون العمل رقم ١٢ لسنة ٢٠٠٣ تعتبر إضافة جديدة ومتميزة للمكتبة العمالية فى ظل العصر الحالى الذى يتسم بالسرعة والعلم والمعرفة.

متمنيا للزميل النقابى والمثقف العمالى/مجدى عبد الله شراره وكل زملائه فى مجال العمل التثقيفى العمالى أن يوفقهم الله وأن يثروا المكتبة العمالية بالمزيد وكل ما هو جديد ومفيد للعمل والعمال.

والله ولى التوفيق

أحمد أحمد العماوى

وزير القوى العاملة والهجرة

مقدمة

إن التحول من النظام الشمولى الى النظام الحر وآليات السوق لابد وأن يتبعه متغيرات عديدة سواء فى النواحى الاقتصادية أو الاجتماعية ، وهذا يتطلب أساليب جديدة للعمل النقابي يكون محورها الرئيسى هو المفاوضة الجماعية، وحينما نتطرق الى المفاوضة الجماعية فلابد أن نشير الى أطراف هذه المفاوضة وهم أصحاب الأعمال وممثلى العمال وكيفية وضع الأسس والمعايير التى سيتم إتباعها فى جميع الأمور المتعلقة بالعمل والعمال سواء من الناحية الاقتصادية أو الناحية الاجتماعية .

وربما تكون المفاوضة الجماعية بالنسبة للنقابيين العاملين بالقطاع الحكومى وقطاع الأعمال العام ظاهرة جديدة لم تأخذ وضعها الطبيعى نتيجة لوجود تشريعات وقوانين تقنن علاقات العمل وتحديد شروط الاستخدام فى كافة المجالات بالإضافة الى تهميش أهمية دور المفاوضة الجماعية وعدم اهتمام النقابيين بهذا الدور فى الفترة الماضية، وأيضا افتقار المكتبة العمالية للمؤلفات والمراجع التى تتناول موضوع المفاوضة الجماعية وتسلط الأضواء علية باستثناء محاولات فردية قام بها بعض الزملاء فى المؤسسة الثقافية العمالية بدعم وتأييد من **الأستاذ/ السيد محمد راشد** رئيس مجلس إدارة المؤسسة الثقافية العمالية ورئيس الاتحاد العام لنقابات عمال مصر والذى وفر كافة الأدوات والإمكانيات للمؤسسة الثقافية العمالية لتؤدى دورها ورسالتها نحو تدريب وتثقيف القيادات النقابية والطبيعية وهنا يجب الإشادة الى الجهد المتواصل الذى يبذله الأستاذ **الدكتور/ عماد الدين حسن** مدير عام المؤسسة الثقافية العمالية والذى يولى هذا الموضوع اهتماما كبيرا منذ فترة طويلة .

وبالرغم من أن التفاوض موجود منذ بدء الخليقة- إلا انه أصبح اليوم يحتل أهمية كبرى فى ظل عصر يتسم بالسرعة والتميز والتطور والتحول بسرعة كبيرة،وأصبحت العلاقات متشابكة، وأدت التكنولوجيا المتطورة فى كافة المجالات الى جعل العالم قرية صغيرة يسعى كل من فيها الى التفاوض لحل كافة المشاكل والمنازعات من أجل تحقيق الأهداف والمصالح فى إطار مقبول من كل الأطراف ، وأصبح عنصر التفاوض من العناصر الأساسية التى فرضت نفسها على الساحة الدولية وبات كل شيء قابل للتفاوض حتى بين فرقاء الأمس- اليوم أصبح التفاوض هو لغة الحوار الرسمية بينهم ومائدة المفاوضات هى المكان المناسب لحل جميع المشاكل والمنازعات.

وبالتالى نستطيع القول بأن التفاوض هو لغة العصر الحالى الكل يتحدث بها سواء كان قويا أو ضعيفا ،منتصرا أو مهزوما، كبيرا أو صغيرا ، فالمجتمع الدولى أصبح الآن يسعى بشتى الطرق والوسائل لإيجاد صيغ للتفاوض تقبلها جميع الأطراف المتنازعة،ومحاولة تقريب وجهات النظر للجلوس على مائدة المفاوضات، وفى بعض الأحيان تتم ممارسة ضغوط على أحد الأطراف لكى يوافق على الجلوس مع الطرف الآخر لإجراء المفاوضات.

إذا فالعصر الذى نعيشه الآن هو عصر التفاوض، على كل شئ، وفى أى شئ، وبين أى أطراف ،والمثال على ذلك إن أكثر المتفائلين لم يكن يتوقع أبدا أن يتفاوض الفلسطينيون مع الإسرائيليون ولكن هذا حدث، والأمثلة كثيرة ومتعددة.

كما أن المفاوضات التى تجرى الآن سواء بين الدول أو الحكومات أو بين الأفراد أو بين الجماعات أو بين المنظمات أو بين أى طرفين الهدف الأساسى منها هو تقريب وجهات النظر بين الأطراف والوصول الى حل مقبول يرضى جميع الأطراف فى إطار من التفاهم المتبادل بأن التفاوض هو أفضل الخيارات الحالية لكل الأطراف.

والمفاوضات لا يمكن أن تكون بأى حال من الأحوال مجموعة من القواعد والإجراءات الثابتة التى يمكن إتباعها فى كل المراحل والمواقف وإنما تخضع كل مفاوضة لمعايير وعوامل متشابكة ومتعددة، وتختلف هذه المعايير والعوامل طبقا للزمان والمكان والبيئة والأشخاص والمشكلة التى سيتم التفاوض بشأنها .

وهناك من ينظر الى التفاوض على أنه علم، وآخر ينظر إليه على أنه فن، وثالث ينظر إليه على أنه علم وفن، ورابع يجد أن التفاوض علم مر بمراحل ثلاثة متتابعة، هى مرحلة الفن أو ما يطلق عليه (فن التفاوض)، ومرحلة الأدب أو ما يطلق عليه (أدب التفاوض)،ومرحلة العلم أو ما يطلق عليه (علم التفاوض)، وهناك من يعترض على هذه المسميات، ولكن من وجهة نظرنا الشخصية أن التفاوض أصبح الآن يجمع بين جوانب علمية وأخرى تطبيقية،والكل يجتهد لمحاولة إرساء مفهوم واضح للتفاوض يتم الاتفاق علية، وبالرغم من ذلك لا يوجد حتى الآن أى اتفاق على تعريف موحد وهذه وإن كانت نظريا تعتبر مشكلة إلا أنها ظاهرة إيجابية يتضح منها اهتمام العديد من المفكرين والكتاب بموضوع التفاوض.

ومن منطلق إحساسى بأهمية موضوع التفاوض عامة، والمفاوضة الجماعية خاصة، فى تلك المرحلة الراهنة التى يعيشها المجتمع المصرى وتأثير هذه المرحلة بصورة مباشرة على الطبقة العاملة المصرية ،ونتيجة لطبيعة عملى فى القطاع الخاص منذ فترة طويلة والذي أتاح لى فرصة ممارسة المفاوضة الجماعية بصورة عملية فى حالات عديدة ومتنوعة وأيضا لأننى أمارس العمل النقابى منذ حوالى خمسة وعشرون عاما وكذلك أعمل فى مجال التدريب بقطاع الثقافة العمالية.

لذلك فقد حرصت على أن أشارك بهذا الجهد المتواضع الذى آمل أن يساهم ولو بجزء بسيط فى توضيح الدور المهم الذي يمكن أن يلعبه الممثل النقابى فى مجالات المفاوضة الجماعية للحصول على أفضل النتائج لصالح الطبقة العاملة.

والهدف من ذلك يرجع لأهمية دور المفاوضة الجماعية فى الفترة القادمة نتيجة للمتغيرات التى حدثت على الساحة وأدت الى ظهور دور جديد ومرحلة جديدة للعمل النقابى فى مجال المفاوضة الجماعية كان فى الماضى هذا الدور هامشيا- وأصبح اليوم هو الأساسى لأن الفترة القادمة ستشهد أسلوب جديد فى تحديد شروط العمل والاستخدام وخاصة فى مجال الأجور والعلاوات والبدلات والإجازات، والتى كانت فى الماضى تعتمد على التشريع وما يصدر من قوانين ولوائح تنظم هذه الشروط، وأصبحت اليوم تعتمد على أسلوب المفاوضة الجماعية،خاصة بعد صدور قانون العمل رقم ١٢ لسنة ٢٠٠٣ والذى أكد على ضرورة مشاركة ممثلى العمال مع ممثلى أصحاب الأعمال فى وضع اللوائح والنظم التى تتعلق بالعاملين، وبذلك فإن المنظمات النقابية سوف تمارس وظيفتها الأساسية فى التفاوض المباشر مع الإدارة لتحديد الأجور وغيرها من الجوانب الأساسية التى تمس حياة العاملين فى مواقع الإنتاج، وأصبحت الكرة الآن فى ملعب المنظمات النقابية لتبحث وتنقب عن الوسائل والأساليب التى من خلالها تستطيع طرح مطالب العمال وتحسين ظروفهم المادية والمعيشية فى ظل الظروف الإقتصادية، وهذا لن يكون سهلا ولا يسيرا، لأن فى الناحية الأخرى أصحاب الأعمال الذين سيبحثون عن كيفية تقليص المزايا الخاصة بالعمال ،ومن هنا يكون على عاتق المنظمات العمالية أن تتعايش مع الظروف الجديدة وذلك باستخدام الأسلوب العلمى الذى أصبح سمة العصر ولا مجال الآن للكسالى والمتواكلين ولكن المجال لمن يبحث أكثر وينقب عن كل جديد فى شتى المجالات

ويستطيع جمع أكبر قدر من المعلومات عن الطرف الأخر وكذلك أى معلومات تفيد العمال وتساهم فى رفع مستوى المعيشة .

ولو تابعنا برامج الدورات النقابية والدورات التثقيفية وأيضا الدورات المتخصصة نجد أنها لم تتناول موضوع المفاوضة الجماعية فى الفترة الماضية إلا هامشيا وفى حالات قليلة جدا .وكان لصدور القانون ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ والخاص بشركات قطاع الأعمال العام تأثيرا إيجابيا أدى الى اهتمام النقابيين بموضوع المفاوضة الجماعية، بل يعتبر هذا القانون بداية لمرحلة جديدة من العمل النقابى والذى سيكون القاسم الأعظم فى العلاقات بين إدارات الشركات والمنظمات النقابية والتى تدور فى إطار المفاوضة الجماعية حيث سيشارك النقابيون مع إدارات الشركات فى وضع اللوائح والنظم التى تتعلق بالعاملين .

وبصدور قانون العمل رقم ١٢ لسنة ٢٠٠٣ أصبحت المفاوضة الجماعية إلزامية لطرفى العملية الإنتاجية (العمال-أصحاب الأعمال).

وتلك هى تجربة جديدة للنقابيين لابد من ممارستها حيث أنها تتعلق بجميع علاقات العمل وشروط الاستخدام وخاصة فى مجالات الأجور والعلاوات والإجازات.....الخ والتى كانت مقننة سابقا والآن أصبحت تخضع لأسلوب المفاوضة والذى سيترتب عليه إما المحافظة على المكاسب السابقة أو زيادتها أو تخفيضها، كل ذلك سيخضع للمناقشات والمداولات وكيفية إقناع كل طرف للطرف الآخر بوجهة نظره .

وهذا الكتاب يشمل ثلاثة أبواب تتضمن تسعة فصول، يتناول الباب الأول نشأة وتطور المفاوضة الجماعية من خلال ثلاثة فصول، الفصل الأول يتضمن مراحل نظام الطوائف، ويتضمن الفصل الثانى بداية الحركة النقابية فى مصر والعالم وظهور المفاوضة الجماعية، ويتضمن الفصل الثالث المفاوضة الجماعية فى التشريعات المصرية والدولية.

ويتناول الباب الثانى المفاوضة الجماعية من خلال ثلاثة فصول، الفصل الأول يتضمن المقصود بالمفاوضة الجماعية، أهمية المفاوضة الجماعية، ومزايا المفاوضة الجماعية، ودواعى المفاوضة الجماعية، وشروط المفاوضة الجماعية، ويتضمن الفصل الثانى أشكال المفاوضة الجماعية، ومستويات المفاوضة الجماعية، وبيئة التفاوض، ومعوقات التفاوض، وكيفية التغلب على معوقات التفاوض، ويتضمن الفصل الثالث مراحل التفاوض(مرحلة ما قبل التفاوض-مرحلة التفاوض-مرحلة الاتفاق) ويتناول الباب الثالث الإطار القانونى لعلاقات العمل الجماعية من خلال ثلاثة فصول، الفصل الأول يتضمن التشاور والتعاون، ويتضمن الفصل الثانى اتفاقيات العمل الجماعية، ويتضمن الفصل الثالث منازعات العمل الجماعية وكيفية تسويتها فى ظل قانون العمل.

وعلى الله قصد السبيل

مهندس/ مجدى عبد الله شراره

أغسطس ٢٠٠٣

الباب الأول

نشأة وتطور المفاوضة الجماعية

الفصل الأول: مراحل نظام الطوائف

المرحلة الأولى: مرحلة الصبي

المرحلة الثانية: مرحلة العرفاء

المرحلة الثالثة: مرحلة الرؤساء

المرحلة الرابعة: مرحلة الشيخ

مقدمة

التفاوض هو أحد السمات المميزة للإنسان منذ بدء الخليقة فنحــن نتفـاوض كـل يـوم بـل طوال اليوم حيث نعيش عشرات المواقف التى نحتاج فيها الى التفاوض فى اليـوم الواحـد حتى دون أن ندرى، وحينما نتحدث عن نشأة وتطور المفاوضة الجماعية فإننا لابد مـن أن نتطرق الى تاريخ الحركة النقابية ونضالهـا مـن أجـل الحصـول علـى حقـوق العمـال فـى الوقت الذى كان فيه أصحاب الأعمال لا يتورعون فى طرد أى عدد من العمـــال متـى كـان ذلك ملائما لمصالحهم .

وبإيجاز شديد فإنه يمكن القول بأن العلاقة بين العمال وأصحاب الأعمال بدأت منذ قديم الأزل ويعتبر عهد الفراعنة هو أشهر العهود فى مجال العمل وقيمتــه سـواء فـى مجـال الزراعة أو فى مجال الصناعة .ولقد استطاع العمال فى عهد الفراعنة أن يتفوقوا فى شتى مجالات العمل وهذا واضح تماما مـــن خـلال الآثـار الفرعونيـة التـى تركوهـا منـذ آلاف السنين والتى تمثل مدى هذا التفوق والتقدم العلمى الذى مازال حتى الآن لم يتم اكتشافه كاملا خاصـة فـى المجـالات الكيمائيـة والخاصـة بمـواد التحنيـط كذلـك فـى المجـالات الهندسية والزراعية والفلك .... الخ .وبـالرغم مـن أن هـذا العـهد كـان يتسـم بالسـخرة والعبودية إلا أنة كما سبق القول بداية لأحد صور العلاقة بين العمال وأصحاب الأعمـال وقد تلى ذلك فترات وعهود أخرى تطورت فيـها علاقـات العمـل بـين العمـال وأصحـاب الأعمال بأشكال وصور مختلفة تتناسب مع الحقبة التى نعيشها.

وهنا تجدر الإشارة الى أن العمل فـى مجـال الزراعـة كـان هـو السـائد فـى تلـك الحقبـة وبمعنى أدق فإن العمل فى الإقطاعية أو المزرعة بدء يتحول الى عمل حرفى حيث ظهرت

فى بداية القرن العاشر فى عهد الفاطميين فى العصــور الوسطى علاقـات وظـروف عمـل جديدة ظهر على أثرها نظام الطوائف.

مراحل نظام الطوائف:

نظام الطوائف يقوم على أربعة مراحل وهى (الصبى -العرفاء-الرؤساء- شيخ طائفة)لكل حرفة ،وهناك رئيس عام يرأس كل الطوائف يســمى (السـرنجار) وهـو شـيخ الطوائـف كلها أو شيخ الشيوخ.

ويمكن تلخيص المراحل الأربعة كالآتى:-

المرحلة الأولى : (الصبى) :

وهذه المرحلة بداية الارتباط بالطائفة حيث يمثل الصبى المرحلة الدنيا فى الطائفــة وهـو يعمل لدى أحد الرؤساء (الاسطوات أو المعلمين) لبضع سنين يتعلم خلالها فنون وأسرار الحرفة وتقاليدها.

المرحلة الثانية : (العرفاء) :

وهذه المرحلة تمثل الوسط بين الصبيان والرؤساء، وفيها يكون الصبى قد وصل الى مرحلة النضج الفنى ويستطيع أن يقوم بتنفيـذ بعـض الأعمـال بنفسـه، وبذلـك يتيـح لـه فرصـة للحصول على نصيب أكبر من العائد وتيسر له إطلاعا أوسع على أسرار الحرفة وفنونها.

المرحلة الثالثة : (الرؤساء) :

وهذه المرحلة من المراحل المهمة حيث أن العريف يكون قد وصـل الى مرحلـة مـن التعلـم والمهارة تؤهله للترقية ليصبح رئيسا،وهذا يتطلب منه إقناع رئيسه المباشر أولا بأحقيته فى الترقية وأنه وصل الى درجة كفاءة عالية تؤهله ليصبح رئيسا،وبالتـالى فـإن الرئيـس المباشر للعريف فى حالة موافقته يقوم بترشيحه لهذه المرتبة،ويتقدم العريف بطلب الى

شيخ الطائفة للحصول على تصريح بفتح محل مستقل له وتكون له الصلاحية كاملة في استخدام ما يحتاجه من عرفاء وصبيان وهكذا في كل الحرف.

المرحلة الرابعة:(الشيخ):

وهو يعتبر قمة البنيان للنظام الطائفى حيث لكل مهنة أو حرفة قمتها المتمثلة فى الشيخ ويقوم هذا الشيخ بحل المشاكل والمنازعات التى تحدث بين الرؤساء والصبية والعرفاء،ويصدر قرارات لها صفة الإلزام لجميع الأطراف،بالإضافة الى أنه وكما سبق الإشارة يقوم بإعطاء الموافقات على ترقية العرفاء الى رؤساء وإمكانية فتح محل مستقل.

وهنا تجدر الإشارة الى أن نظام الطوائف وما يحتويه من طرق وأساليب ونظم للعمل فى ذلك الوقت لا يندرج تحت مسمى المفاوضة الجماعية إلا أنة من المكن اعتبار شيخ الطائفة فى ذلك الوقت هو الحكومة التى تتولى جمع الضرائب والتوفيق والمصالح وفض المنازعات التى قد تنشأ بين أفراد الطائفة وبالتالى يمكن أن نستخلص بأنه كانت توجد علاقات عمل بين العمال فى ذلك الوقت والذين يمثلون فى نظام الطوائف (الصبى والعريف) وبين أصحاب الأعمال والذين يمثلون(الرؤساء) وهذه العلاقة كانت مثل كل علاقات العمل بما تحتويه من مشاكل ومنازعات بين العمال وأصحاب الأعمال وبالتالى لابد من التوفيق وحل هذه المشاكل والمنازعات عن طريق العلاقة المباشرة بين العمال وأصحاب الأعمال وفى حالة تعثر الحل كانوا يلجأوا الى شيخ الطائفة والذى كان يعتبر مستشارا أو قاضيا يحكم فى كل الأمور وكانت أحكامه ملزمة لكل الأطراف .

وقد انهار نظام الطوائف ابتداء من عصر سليم الأول سنة ١٥١٦ حيث نقل الصناع المهرة من مصر الى القسطنطينية وإنتهى فى عصر محمد على الذى أقام الصناعات الحديثة. وأنشأ العديد من المصانع والورش والتى بلغت فى ذلك الوقت حوالى ٢٩ مصنعا استوعبت

حوالى ٣٠ ألف عامل وكانت بعض هذه المصانع تستخدم عدد من العمالة كبير جـدا أكـثر من ألف عامل مثل مصانع القلعـة للأسـلحة التـى كـان يعمـل فيـها ١٥٠٠ عـامل وكذلـك مصانع الحوض المرصود حيث كان يعمل بها ١٢٠٠ عامل .

ومن هنا نستطيع القول بأن هذه الأعداد من العمالة الموجودة داخل المصانع والـورش أدت الى ظهور نوعا جديدا من علاقـات العمـل بفكـر جديـد نتيجـة لاحتكـاك هـؤلاء العمـال بالعمال الأجانب الذين استجلبهم النظام وبالتالى ظهور حركـه عماليـة منظمـة فـى هـذا العهد. وفى أعقاب الاحتلال البريطانى سنة ١٨٨١ بدأت أسس الصناعات الحديثـة ذات الإنتاج الواسع الذى يرتكز على حرية العمل فى مجـالات كثـيرة خاصـة المرافـق العامـة والصناعة والتجارة . ومن هنا بدأ العمال فى تنظيم صفوفهم بشكل يفرض عليهم جميعا التضامن فى العمل الجماعى حماية لمصالحـهم الاقتصاديـة والاجتماعيـة خاصـة فـى ظـل الاستغلال الذى كانوا يتعرضون له متمثلا فى انخفاض الأجور وطول ساعات العمل .

الفصل الثانى

بداية الحركة النقابية فى مصر والعالم وظهور المفاوضة الجماعية

إنجلترا مهد الحركة النقابية

ظهور جمعيات المساعدة

المؤتمرات الدولية والحرية النقابية

البداية الحقيقية لظهور المفاوضة الجماعية فى مصر

قبل أن نتطرق الى البداية الحقيقيــة للمفاوضــة الجماعيــة فــى مصـر والتــى تعتــبر نتــاج النضال النقابى لابد وأن نسلط الضوء على المحاولات الأولى للحركة النقابية فى العالم.

إنجلترا مهد الحركة النقابية:

تعتبر إنجلترا هى رائدة العمل النقابى فى العالم وذلك يرجع الى أنها أول بلــدان العــالم تــأخذ بأسـباب التصنيـع وذلـك فـى أواخـر القـرن الثـامن عشر وأوائـل القـرن التاســع عشر،وبذلك تعتبر الحركة النقابية من نتائج الثورة الصناعية.

ولقد ابتدع العمال البريطانيون شكل وأسلوب الحركــة النقابيــة فـى ظـل الظـروف التـى أحاطت بالتصنيع الإنجليزى،حيث تشكلت نقابات فى كل حرفة أو مهنة.

وكان للثورة الصناعية أثرها الكبير فى تغيير أسلوب الإنتاج وعلاقات العمل،حيث أدت الى الأخـذ بأسـلوب الإنتـاج الكبـير والى التنـافس بـين الـدول للسـيطرة علــى الأســواق الخارجية لتصريف منتجاتها وهو ما أدى الى ظهور الاستعمار.

وكان اختراع الآلة التــى تـدار بـالقوى المحركــة أن تركـزت الصناعـات وتجمـع العمـال بأعداد كبيرة فى المصانع،وترتب على ذلك انعدام الروابط التقليدية التى كانت قائمة فى ظل نظام الطوائف،وتباعدت الفوارق بين الطبقات.

وأدى اشتداد المنافسة بين أصحاب الأعمـال ومنافســة الصناعـات فـى الـدول الأخـرى الى اتجاه أصحاب الأعمال لمحاولة الحصول على أكبر قدر من الربح بأقل قـدر مـن النفقـات وذلك من خلال زيادة ساعات العمل التى تراوحت بين ١٢ الى ١٦ سـاعة عمـل فـى اليـوم الواحد،هذا بالإضافة الى استخدام الأطفال الذين تقل أجورهم عن غيرهم.

وترتب على تدفق الأيدى العاملة على المصانع الجديدة أن زاد عرض العمالة علـى الطلـب عليها،مما أدى الى انخفاض الأجور التى كانت لا تكفى ضرورات الحياة. لذلك كان لهذا

التطور الصناعى الجديد أثر عكسى على العمال سواء من حيث انخفاض الأجور أو زيادة ساعات العمل أو ظروف العمل، هذا بالإضافة الى أن التشريعات كانت تقيد حرية العمال فى التجمع والاتحاد فى سبيل تحسين ظروفهم.

ظهور جمعيات المساعدة:

كل ذلك أدى الى تكتل العمال وتجمعهم حيث بدأوا يشكلون تنظيمات للدفاع عن مصالحهم، وظهر هذا التجمع فى أول الأمر فى صورة(جمعيات المساعدة) والتى كانت تقدم بعض المساعدات للعمال فى حالات المرض والعجز والشيخوخة ومساعدة الورثة فى حالة وفاة العامل، غير أن الحكومات حاربت تلك الجمعيات وذلك للأسباب الآتية:-

١- الخوف من عودة نظام الطوائف من جديد.

٢- الفكر الذى كان سائدا فى ذلك الوقت وهو أن النقابات جمعيات مخربة وليست سوى وسيلة لنشر الأفكار الاشتراكية الثورية، وأداة لإذكاء روح البغضاء والعداء بين العمال وأصحاب الأعمال.

٣- إن نشاط النقابات ينال من وحدة الأمة ويضعف من قوتها.

ولهذه الأسباب مجتمعة لجأ العمال الى تكوين جمعيات سرية يقودها المتطرفون من العمال لأنهم الأقدر دائما على العمل السرى، مما نجم عنه زيادة الإضرابات وأعمال العنف. وكما انتقلت أسرار الصناعة من بريطانيا الى الدول الأوروبية الأخرى مثل فرنسا وألمانيا انتقلت أيضا حركة تكوين النقابات العمالية الى المناطق الصناعية فى هذه الدول، وبدا العمال فى تبادل المعلومات والخبرات مع عمال الدول الأخرى.

وشهدت تلك الفترة صراعا بين العمال وأصحاب الأعمال، وأراد أصحاب الأعمال أن يحكموا سيطرتهم على الموقف فى ظل الإضرابات المستمرة من العمال، وذلك من خلال

جلبهم عمال من دول أجنبية لتشغيلهم بأجور أقل وساعات أطول ولتحطيم الإضرابات،وحاول العمال إجهاض محاولات أصحاب الأعمال بالاتصال بعمال الدول الأخرى لاتخاذ موقف موحد تجاه المشاكل التى تواجههم،وكان هذا الدافع الاقتصادى فى مواجهة قوة رأس المال وسيطرته واستغلاله من أهم الدوافع الى تكوين أول اتحاد دولى للعمال وهو الدولية العمالية الأولى وذلك فى عام ١٨٦٤ تحت اسم (الرابطة الدولية للعمال) حيث تجمع ألفا عامل من بريطانيا وفرنسا وألمانيا وإيطاليا وسويسرا.

ومع مرور الزمن تغيرت النظرة الى النقابات العمالية وبدأت الحكومات تعيد النظر فى موقفها المعادى للنقابات وأخذت تلغى تدريجيا القيود المفروضة على النقابات العمالية،كما أن النقابات العمالية غيرت من أسلوبها المتبع وهو أسلوب الإضراب والعنف الى أسلوب الحوار الديمقراطى والمفاوضة كبديل لأساليب العنف والإضراب.

وكما أن إنجلترا هى أول دولة ظهرت بها التنظيمات النقابية العمالية،فهى أول دولة تعترف بالنقابات العمالية وبأهليتها القانونية كاملة فأصدرت أول قانون فى العالم فى هذا الخصوص عام ١٨٢٤،تم إجراء تعديلات عليه عام ١٨٧١،وعام ١٨٧٥،ثم تلت فرنسا إنجلترا فى هذا الاتجاه وأصدرت قانون عام ١٨٨٤.

وبذلك فإن الحركة النقابية قد هدفت الى تجميع العمال على مستوى المصنع أو الصناعة لتوحيد جهودهم على المستوى القومى والمستوى الدولى لمواجهة الحركة الرأسمالية بحركة عمالية دولية.وظهرت بذلك الحركة النقابية الدولية فى أول الأمر فى شكل اتحادات عمالية سياسية الطابع تشترك فيها النقابات والأحزاب بهدف القضاء على النظام الرأسمالى وإحلال النظام الاشتراكى محله.وتطورت تلك الحركة الى تحقيق ووجود مستويات عمل دولية حيث شارك فى هذه الدعوة العمال وأصحاب الأعمال

والمفكرين والحكومات.وبذلك اعترفت التشريعات الوطنية بالحرية النقابية،حيث اعترفت بها أيضا معاهدة فرساي فى القسم الثالث عشر منها ونصت على ذلك المادة (٤٢٧)،ومثل العمال وأصحاب الأعمال مع الحكومات فى منظمة العمل الدولية،ونص دستور المنظمة على حق تكوين منظمات للعمال وأصحاب الأعمال ما دامت أهدافها ونظامها لا يخالف القوانين والتشريعات الوطنية.

المؤتمرات العربية والدولية والحرية النقابية:

ولقد سبق ذلك مجهودات عمالية دولية بدأت بمؤتمرات من أبرزها مؤتمر ليدز المنعقد بتاريخ ٥ يوليو ١٩١٦ حيث اجتمع زعماء الحركة النقابية البريطانية والفرنسية والبلجيكية والإيطالية وطالبوا بأن تتضمن معاهدة السلام موادا خاصة عن حق العمال فى التنظيم النقابى والتأمين الاجتماعى وتأسيس مكتب عمل دولى.

كما عقد مؤتمر برن بتاريخ ٥ فبراير ١٩١٩ حضره (٥٣) مندوبا يمثلون (١٦) دولة وتم وضع ميثاق دولى دعا الى تكوين برلمان عمل دولى يتكون من عدد متساو من العمال والحكومات يجتمع بانتظام ويضع المستويات الدولية التى توضع على أساسها القوانين والتشريعات القومية.ثم أعقب ذلك التوقيع على معاهدة فرساى فى ٢٨ يونيو ١٩١٩.

وقد تأكد بعد ذلك مبدأ الحرية النقابية فى مؤتمر العمل الدولى فى فيلادلفيا عام ١٩٤٤،ثم صدرت الاتفاقية رقم ٨٧ لسنة ١٩٤٨ والتى تضمنت حق العمال وأصحاب الأعمال فى تكوين منظمات دون إذن سابق ودون الخضوع إلا للقواعد التى تضعها هذه المنظمات،وتضمنت الاتفاقية استقلال هذه المنظمات عن السلطات العامة فى وضع لوائحها وفى انتخاب ممثليها وعدم جواز الحل إلا عن طريق السلطة القضائية،كما قررت حق تكوين اتحادات عامة واكتساب تلك المنظمات الشخصية القانونية.

كما صدرت الاتفاقية رقم ٩٨ لسنة ١٩٤٩ فى شأن حق التنظيم والمفاوضة الجماعية.

وكان قد تضمن الإعلان العالمى لحقوق الإنسان الصادر عن الجمعية العامة للأمم المتحدة فى ١٠ ديسمبر ١٩٤٨ الحق فى تكوين النقابات وأن للأفراد أن ينضموا إليها للدفاع عن مصالحهم.كما أكدت ذلك الحق اتفاقية حقوق الإنسان المدنية والسياسية التى وافقت عليها الجمعية العامة للأمم المتحدة فى ١٦ ديسمبر ١٩٦٦.

وعلى المستوى العربى أقر مؤتمر العمل العربى فى مارس ١٩٧٧ بالإسكندرية الاتفاقية العربية رقم ٨ بشأن الحريات والحقوق النقابية.

وفى النهاية يمكن القول بأن ظهور النقابات العمالية فى كنف الثورة الصناعية وتعدد المشاكل بين العمال وأصحاب الأعمال فى ظل نظام رأسمالى هدفه الأساسى الحصول على أكبر ربح ممكن بأقل تكاليف.كان على العمال ضرورة إيجاد آلية أخرى غير الإضراب للوصول الى حلول مرضية يتم الاتفاق عليها من الطرفين(العمال-أصحاب الأعمال) وبذلك ظهرت المفاوضة الجماعية عن طريق الحوار الحر.

ونستطيع القول بأن المفاوضة الجماعية نشأت نتيجة لتغيير أسلوب النقابات العمالية وتكتيكاتها تجاه أصحاب الأعمال،وتخلى العمال مؤقتا عن الإضراب والجلوس على مائدة المفاوضات مع أصحاب الأعمال لتحديد شروط العمل والاستخدام من خلال التفاوض وقد اتخذت المفاوضة الجماعية أشكالا وصورا ومستويات تختلف من مجتمع لآخر،كما يختلف تنظيمها وإجراءاتها من مجتمع لآخر.

ثانيا:البداية الحقيقية لنشأة المفاوضة الجماعية في مصر:

***إضراب عمال تفريغ الفحم:**

*من الممكن اعتبار إضراب عمال تفريغ الفحم في بور سعيد سنة ١٨٨٢ هو البداية الحقيقية لنشأة المفاوضة الجماعية في مصر حيث حدد العمال هدفان رئيسيان لهذا الإضراب وهما :

١-المطالبة بالحصول على الأجر مباشرة من الشركات التي يعملون فيها دون وسيط من المقاولين.

٢-المطالبة برفع الأجور الموضوعة للعمال من تلك الشركات .

وقد أصدر رئيس النظار (رئيس الوزراء) قرار بتشكيل لجنة للنظر في النظام المعمول به وقد وافقت هذه اللجنة على الطلب لأول للعمال ورفض الطلب الثاني وهذا وإن كان ليس أسلوب للمفاوضة لعدم وجود تكافؤ بين طرفي العملية التفاوضية في ذلك الوقت إلا إنه يعتبر بداية للمفاوضة الجماعية عن طريق إجبار صاحب العمل على ذلك.

*وقد تعددت إضرابات العمال بعد ذلك في كل مرة يكون لهؤلاء العمال مطالب سواء مادية أو اجتماعية ونتيجة لهذه الإضرابات فإننا نجد أن هناك اتفاقا تم بين العمال وأصحاب الأعمال في سنة ١٩١٩ حين تدخلت الحكومة والفت لجنة توفيق بين العمال وأصحاب الأعمال توصلت الى عدة اتفاقيات مثمرة بالنسبة لمطالب العمال أهمها :

١-مضاعفة الأجور وتخفيف ساعات العمل الى ثمان ساعات في اليوم .

٢-منح العمال إجازات سنوية وراحة أسبوعية ونصف أجر عن أيام المرض لمدة أربعة شهور كل سنة.

٣-يمنح العامل خلال إصابته بسبب العمل مرتبة كاملا في الثلاثة شهور الأولى ونصف مرتب خلال الشهور الباقية حتى يتم شفاؤه .

وتعتبر هذه الاتفاقية إحدى أشكال المفاوضة الجماعية .

***تشكيل لجنة رضا:**

ه تم تشكيل لجنة برئاسة عبد الرحمن رضـا وكيـل وزارة الحقانيـة (العـدل) بتـاريخ ٢يوليو ١٩٢٧ بقرار مجلس الوزراء تحددت اختصاصاتها فى الآتى : ــ

١-قبول وفحص أى طلب يكون الغرض منة التدخل الحكومى فـى المسـائل التـى تحـدث بين أصحاب الأعمال وبين المستخدمين فيما يتعلق بشروط العمل .

٢-وضع اقتراح مشروعات للتسوية والتوفيق يكون الغرض منـها إزالـة أسـباب الخـلاف المعروضة عليها والتصديق على الاتفاقيات التى تتم بين الفريقين المتنازعين .

٣-إيجاد هيئات تمثل طائفة أصحاب الأعمال أو طائفة العمال فى اللجان .

وقد انتهت هذه اللجنة الى الاقتراح بإنشاء مكتب العمل وقد أصـدر وزيـر الداخليـة فـى ٢٩نوفمبر ١٩٣٠قرارا بإنشاء أول مكتب للعمل وتحددت أهم اختصاصاته فى الآتى : ــ

١-دراسة أسباب المنازعات العمالية وتسويتها .

٢-دراسة عادات العمال ووسائل عيشتهم ومساكنهم مما يؤدى الى إصلاح حالهم .

٣-جمع المعلومات وإحصائيات فى الأمور التالية : ــ

أ- المنازعات بين العمال وأصحاب الأعمال وقرارات لجان التوفيق .

ب- الأجور أسباب صعودها وهبوطها .

مما سـبق يتضح لنـا أن لجنـة رضـا عـام ١٩٢٧ كـانت معظـم اختصاصاتـها تـدور حـول التصديق والتوفيق بين العمال وأصحاب الأعمال، كذلك حـددت اختصاصـات أول مكتـب عمل وهذا يدل على أنــه كـانت هنـاك مفاوضـات جماعيـة تـدور بـين أصحـاب الأعمـال والعمال ولكن لعدم وجود تكافؤ بين الطرفين كانت تتدخـل الحكومـة لتقريـب وجـهتى النظر وتجنبا لحدوث إضرابات من جانب العمال.

الفصل الثالث

المفاوضة الجماعية في التشريعات المصرية والعربية والدولية

أولا:المفاوضة الجماعية في التشريعات المصرية:

لقد تضمنت تشريعات العمل المصرية من خلال القوانين أهمية المفاوضة الجماعيـة كآليـة لحل النزاعات بين طرفى العملية الإنتاجية(العمال-أصحاب الأعمال)وأكدت علـى ذلـك من خلال نصوص المواد الواردة بالقوانين والتى سوف نتناولها من خلال الآتى:-

*تناول قانون العمل رقم ١٣٧ لسنة ١٩٨١ الفصل الثالث والمتعلق بمجال التسوية الودية والتحكيم فى منازعات العمل الجماعية المادتان رقم ٩٣،٩٤ واللتان تنص على الآتى:

المادة رقم (٩٣)

تسرى أحكام هذا الفصل على كل خلاف أو نـزاع خـاص بـالعمل أ و بشـروطه يقـع بـين واحد أو أكثر من أصحاب العمل وجميع عمالهم أو فريق منهم.

المادة رقم (٩٤)

إذا ثار خلاف مما ينطبق علية حكم المادة (٩٣) كان على الطرفين المتنازعين أو ممثليهما السعى لحلة وديا عن طريق المفاوضة الجماعية.

*ولقد أفرد قانون العمل رقم ١٢ لسنة ٢٠٠٣ بابا كاملا خـاص بالمفاوضـة الجماعيـة هـو الباب الثانى من الكتاب الرابع تضمن عدد ٦ مواد هى :-

مادة (١٤٦)

المفاوضة الجماعية هي الحوار والمناقشات التي تجري بـين المنظمـات النقابيـة العماليـة وبين أصحاب الأعمال أو منظماتهم ، من أجل :

أ - تحسين شروط وظروف العمل وأحكام الاستخدام.

ب - التعاون بين طرفي العمل لتحقيق التنمية الاجتماعية لعمال المنشأة.

ج - تسوية المنازعات بين العمال وأصحاب الأعمال.

مادة (١٤٧)

تكون المفاوضة الجماعية علي مستوي المنشأة أو فرع النشاط أو المهنة أو الصناعة كما تكون علي المستوي الإقليمي أو القومي.

مادة (١٤٨)

يتم التفاوض في المنشآت التي تستخدم خمسين عاملا فأكثر بين ممثلين عن اللجنة النقابية بالمنشأة والنقابة العامة وبين صاحب العمل.

فإذا لم توجد لجنة نقابية بالمنشأة يكون التفاوض بين صاحب العمل وخمسة عمال تختارهم النقابة العامة المعنية علي أن يكون بينهم ثلاثة علي الأقل من عمال المنشأة.

وبالنسبة للمنشآت التي تستخدم أقل من خمسين عاملا يتم التفاوض بين ممثلين عن النقابة العامة المعنية، وبين ممثلين عن منظمة أصحاب الأعمال المعنية أو عن صاحب العمل،ويعتبر ممثلو كل طرف مفوضين قانونا في إجراء التفاوض وإبرام ما يسفر عنه من اتفاق.

فإذا رفض أحد الطرفين البدء في إجراءات المفاوضة الجماعية جاز للطرف الأخر أن يطلب من الجهة الإدارية المختصة تحريك إجراءات التفاوض بإخطار منظمة أصحاب الأعمال أو المنظمة النقابية للعمال بحسب الأحوال لمباشرة التفاوض الجماعي نيابة عن الطرف الرافض، وتعتبر المنظمة المختصة في هذه الحالة مفوضة قانونا في التفاوض وتوقيع الاتفاق الجماعي.

مادة (١٤٩)

يلتزم صاحب العمل بتقديم ما يطلبه ممثلو التنظيم النقابي في المفاوضات الجماعية من بيانات ومعلومات خاصة بالمنشأة.

ولصاحب العمل أو ممثلي التنظيم النقابي طلب هذه البيانات من منظماتهم بحسب الأحوال.ويلتزم الاتحاد العام لنقابات عمال مصر، ومنظمات أصحاب الأعمال بتقديم ما يلزم لحسن سير المفاوضات الجماعية من البيانات والمعلومات الخاصة بفرع النشاط أو المهنة أو الصناعة، وللاتحاد العام والمنظمات المشار إليها طلب هذه البيانات والمعلومات من الجهات المعنية.ويراعي في جميع الأحوال أن تكون البيانات والمعلومات المطلوبة جوهرية ولازمة للسير في المفاوضة.

مادة (١٥٠)

يحظر علي صاحب العمل أثناء المفاوضة اتخاذ إجراءات أو إصدار قرارات تتعلق بالموضوعات المطروحة للتفاوض، إلا عند قيام حالة الضرورة والاستعجال، ويشترط أن يكون الإجراء أو القرار في هذه الحالة مؤقتا.

مادة (١٥١)

يدون الاتفاق الذي تسفر عنه المفاوضة في اتفاقية جماعية طبقا للشروط والقواعد الخاصة باتفاقيات العمل الجماعية الواردة في هذا القانون.

فإذا لم تسفر المفاوضة عن اتفاق، كان لأي من الطرفين أن يلجأ إلي الجهة الإدارية المختصة لمحاولة التوفيق بينهما ومساعدتهما للوصول إلي اتفاق.

بالإضافة الى الباب الثالث وهو الخاص باتفاقيات العمل الجماعية والذى تضمن الآتى:

المادة رقم ١٥٦

يتعين على طرفى الاتفاقية سلوك طريق المفاوضة الجماعية لتجديدها قبل انتهاء مدتها بثلاثة اشهر، فإذا انقضت المدة الأخيرة دون الاتفاق علي التجديد امتد العمل بالاتفاقية مدة ثلاثة أشهر ويستمر التفاوض لتجديدها، فإذا انقضي شهران دون التوصل إلي اتفاق

كان لأي من طرفي الاتفاقية عرض الأمر علي الجهة الإدارية المختصة لاتخاذ ما يلزم نحو اتباع إجراءات الوساطة وفقا لأحكام المادة ١٧٠ من هذا القانون.

المادة رقم ١٦٣

إذا طرأت ظروف استثنائية غير متوقعة ترتب علي حدوثها أن تنفيذ أحد الطرفين للاتفاقية أو لحكم من أحكامها أصبح مرهقا وجب علي الطرفين سلوك طريق المفاوضة الجماعية لمناقشة هذه الظروف والوصول إلي اتفاق يحقق التوازن بين مصلحتيهما.

فإذا لم يصل الطرفان الى اتفاق كان لأى منهما عرض الأمر على الجهة الإدارية المختصة لاتخاذ ما يلزم نحو اتباع إجراءات الوساطة وفقا لأحكام المادة (١٧٠) من هذا القانون.

المادة رقم ١٦٧

تقوم الوزارة المختصة بإنشاء وحدة إدارية تختص بشئون المفاوضات والاتفاقيات الجماعية ومراقبة تطبيقها.

ويصدر الوزير المختص بالاتفاق مع منظمات العمال ومنظمات أصحاب الأعمال قرارا يحدد فيه مستويات التفاوض الجماعي وموضوعاته والإجراءات التي تتبع في شأنه علي المستويين القومي والإقليمي والمستويات الأدني.ويصدر الوزير المختص قرارا يتضمن عقد عمل جماعي نموذجي يسترشد به أطراف المفاوضة.

وأيضا تضمن الباب الرابع والخاص بمنازعات العمل الجماعية من خلال ثلاث مواد:-

مادة (١٦٨)

مع عدم الإخلال بحق التقاضي تسري أحكام هذا الباب علي كل نزاع يتعلق بشروط العمل أو ظروفه أو أحكام الاستخدام ينشأ بين صاحب عمل أو مجموعة من أصحاب الأعمال وبين جميع العمال أو فريق منهم.

مادة (١٦٩)

إذا ثار نزاع مما نص عليه في المادة السابقة وجب على طرفيه الدخول فى مفاوضة جماعية لتسويته وديا.

مادة (١٧٠)

إذا لم تتم تسوية النزاع كليا خلال ثلاثين يوما من تاريخ بدء المفاوضة جاز للطرفين أو لأحدهما أو لمن يمثلهما التقدم بطلب إلي الجهة الإدارية المختصة لاتخاذ إجراءات الوساطة.

مما سبق يتضح أن المفاوضة الجماعية مرت بمراحل متعددة ولكن تعيش الآن فى أفضل صورها نتيجة للتحولات الاقتصادية العالمية والتحول من النظام الشمولى الى النظام الحر وآليات السوق وبالتالى أصبح كل شىء قابل للتفاوض فى المرحلة القادمة.

ثانيا:المفاوضة الجماعية فى التشريعات العربية:

أولت منظمة العمل العربية منذ نشأتها اهتماما خاصا بالمفاوضة الجماعية،باعتبارها حقا من الحقوق النقابية.

وتعتبر الاتفاقية العربية رقم ١١ لسنة ١٩٧٩ بشأن المفاوضة الجماعية والتى تم إقرارها فى الدورة السابعة لمؤتمر العمل العربى الذى عقد بالخرطوم فى مارس ١٩٧٩ من أهم الاتفاقيات التى تناولت المفاوضة الجماعية، ونصها كما يلى:-

إن مؤتمر العمل العربى المنعقد فى دورته السابعة فى مدينة الخرطوم بجمهورية السودان الديمقراطية(مارس/١٩٧٩).

تنفيذا للمادة الرابعة من الميثاق العربى للعمل بشأن موافقة الدول العربية على أن تعمل على بلوغ مستويات مماثلة فى التشريعات العمالية والتأمينات الاجتماعية.

وتطبيقا للمادة الثالثة من دستور منظمة العمل العربية التى تنص على أن من بين أهدافها توحيد التشريعات العمالية وظروف وشروط العمل فى الدول العربية كلما أمكن ذلك. وإيمانا منه بأن المفاوضة الجماعية هى الوسيلة الفعالة لتنظيم علاقات العمل على أسس عادلة بما يتمشى مع التطور الاقتصادى والاجتماعى، وأنها تكتسب أهمية خاصة حيث تلتقى فيها إرادة الطرفين لتنظيم شروط وظروف العمل، وتحديد الحقوق والمزايا التى تتقرر للعمال بما يحقق السلام الاجتماعى والعدالة الاجتماعية.

ولما كانت تشريعات العمل تمثل الحدود الدنيا لحقوق العمال مراعية فى ذلك إمكانات المنشآت الصغيرة، فقد أصبحت المفاوضة الجماعية وسيلة أساسية لتحسين مستويات العمل ورفع مستوى معيشة الأيدى العاملة ورفع الكفاءة الإنتاجية.

ولما كانت المادة الحادية عشرة من الاتفاقية العربية رقم(٨) لعام ١٩٧٧، بشأن الحريات والحقوق النقابية تنص على أن يكفل تشريع كل دولة حق المفاوضة الجماعية وإبرام عقود العمل المشتركة.

لذلك فإن المؤتمر يقرر الموافقة على الاتفاقية الآتى نصها والتى يطلق عليها الاتفاقية العربية رقم (١١) لعام ١٩٧٩ بشأن المفاوضة الجماعية فى هذا اليوم الثالث عشر من شهر ربيع الثانى ١٣٩٩ هـ، الموافق الثانى عشر من مارس ١٩٧٩ م.

الباب الأول

تنظيم المفاوضة الجماعية

المادة الأولى

المفاوضة الجماعية بجميع أشكالها القانونية حق لكل منظمات العمال وأصحاب الأعمال أو منظماتهم فى كافة قطاعات النشاط الاقتصادى العامة أو الخاصة دون تدخل من أية جهة كانت.

المادة الثانية

ينظم تشريع كل دولة الإطار القانونى للمفاوضة الجماعية والأجهزة والإجراءات المتعلقة بها، دون المساس بحرية المفاوضة الجماعية المكفولة بمقتضى هذه الاتفاقية.

المادة الثالثة

يعين كتابة كل طرف فى المفاوضة الجماعية من يمثله، ولا يجوز للطرف الآخر الاعتراض على هذا التمثيل. ولكل طرف أن يستعين بمن يشاء من المستشارين.

المادة الرابعة

على أصحاب الأعمال ومنظماتهم أن يقدموا لمثلى العمال المعلومات والبيانات التى يطلبونها والتى تساعدهم على مباشرة المفاوضة الجماعية.

المادة الخامسة

تؤمن الجهات الرسمية لمنظمات العمال وأصحاب الأعمال أو منظماتهم، الحصول على كافة الإحصاءات والبيانات الاقتصادية والاجتماعية والفنية وغيرها لتيسير إجراء المفاوضة الجماعية على أسس سليمة.

المادة السادسة

تجرى المفاوضة الجماعية بصورة مباشرة بين منظمات العمال وأصحاب الأعمال أو منظماتهم على المستويات التالية :-

(أ)مستوى المنشأة بين نقابة عمال المنشأة أو النقابة العامة فى حالة عدم وجودها، وصاحب العمل أو إدارة المنشأة.

(ب)مستوى النشاط الاقتصادى بين النقابة العامة النوعية ومنظمة أصحاب الأعمال فى النشاط المقابل.

(ج)المستوى الوطنى بين الاتحاد العام للنقابات واتحاد أصحاب الأعمال المختص،على هذا المستوى.

المادة السابعة

يجب على الجهات المختصة العمل على تدعيم المفاوضة الجماعية وبوجه خاص عن طريق

(أ)تشجيع أجهزة الثقافة العمالية لدعم وتكوين القيادات المتخصصة التى تتولى المفاوضة الجماعية.

(ب)العمل على تنمية قدرات مديرى المشروعات ومسئولى العلاقات الصناعية بها،وذلك بتنظيم برامج لتشجيع المفاوضة الجماعية وإبرام اتفاقيات العمل الجماعية.

المادة الثامنة

لكل دولة من الدول الأعضاء أن تنشئ أجهزة للتوفيق والتحكيم تتولى عند الاحتكام إليها باتفاق الطرفين،تسوية ما قد ينشأ من خلاف بسبب فشل المفاوضة الجماعية.

وينظم تشريع كل دولة شكل هذه الأجهزة

المادة التاسعة

تكون لمحاضر الصلح التى تتم عن طريق لجان التوفيق قوة الأحكام القضائية كما تكون لقرارات هيئات التحكيم قوة الأحكام القضائية النهائية.

المادة العاشرة

يجب حماية ممثلى العمال الذين ينوبون عن زملائهم لدى هيئات التوفيق والتحكيم،ويجب عدم الإضرار بهم أو عرقلة مهامهم.

المادة الحادية عشر

يحدد التشريع الوطنى فترة زمنية للدخول فى التفاوض والانتهاء منه،كما ينظم أيضا حق الإضراب وقفل مكان العمل أثناء سير التفاوض.

الباب الثانى

اتفاقيات العمل الجماعية

المادة الثانية عشر

يكفل تشريع كل دولة حق منظمات العمال وأصحاب الأعمال أو منظماتهم فى إبرام اتفاقيات العمل الجماعية دون تدخل من أية جهة كانت.

المادة الثالثة عشر

مع عدم الإخلال بالأحكام الواردة فى اتفاقيات العمل الجماعية، ينظم التشريع مدة سريان ونطاق تطبيق اتفاقيات العمل الجماعية، وكيفية فض المنازعات الناشئة عن تفسيرها، كما ينظم كيفية تعديلها أو تمديدها أو تجديدها أو انقضائها.

المادة الرابعة عشر

تطبق اتفاقيات العمل الجماعية على جميع العمال ذوى العلاقة بدون تمييز من أى نوع كان سواء كانوا أعضاء أو غير أعضاء فى النقابة التى تكون طرفا فى الاتفاقية.

المادة الخامسة عشر

يكفل تشريع كل دولة حرية الانضمام لاتفاقيات العمل الجماعية من جانب أى طرف من الأطراف المعنية التى لم تشارك فى إبرامها، وينظم التشريع الوطنى ضوابط وإجراءات هذا الانضمام.

المادة السادسة عشر

ينظم تشريع كل دولة إجراءات توقيع وإيداع اتفاقيات العمل الجماعية.

المادة السابعة عشر

ينص تشريع كل دولة على شروط تطبيق كل أو بعض أحكام اتفاقيات العمل الجماعية على جميع أصحاب الأعمال والعمال الذين يشملهم ميدان التطبيق المهنى أو الاقليمى.

المادة الثامنة عشر

تسرى أحكام اتفاقيات العمل الجماعية المبرمة على المستوى الوطنى على القطاعات الاقتصادية والصناعية المختلفة، وتسرى الاتفاقيات المبرمة على مستوى أحد القطاعات على المنشآت المنتمية لهذا القطاع.

وفى حالة تعارض أحكام اتفاقيتين تم إبرامهما على مستويين مختلفين تسرى أحكام الاتفاقية التى تتضمن مزايا أفضل للعمال.

الباب الثالث

أحكام عامة

المادة التاسعة عشر

تعتبر الأحكام المنصوص عليها فى هذه الاتفاقية حدا أدنى لما يجب أن يوفره التشريع، ولا يجوز أن يترتب على الانضمام إليها الانتقاص من أية حقوق أو مكاسب ينص عليها التشريع أو الاتفاقيات الجماعية أو العرف أو الأحكام القضائية المعمول بها أو المطبقة فى أية دولة من الدول العربية المنضمة الى الاتفاقية.

المادة العشرون

تصدق على هذه الاتفاقية الدول العربية طبقا لنظمها القانونية، وتودع وثائق التصديق لدى المدير العام لمكتب العمل العربى الذى يعد محضرا بإيداع وثائق تصديق كل دولة ويبلغه الى الدول العربية الأخرى.

المادة الحادية والعشرون

تصبح هذه الاتفاقية ملزمة لكل دولة من الدول العربية بمجرد تصديقها عليـها ،وتصبـح نافذة المفعول بعد شهر من إيداع وثائق تصديق ثلاث من الدول العربية.

وتسرى على الدول العربية الأخرى التى تنضم إليها مستقبلا بعد مرور شهر من تـاريخ إيداع وثيقة التصديق.

المادة الثانية والعشرون

تسرى بشأن متابعة تطبيق الاتفاقية ،الأحكام الواردة فى نظام اتفاقيات وتوصيات العمـل العربية.

المادة الثالثة والعشرون

لكل دولة منضمة الى هذه الاتفاقية ،أن تنسحب منها بعد مضى خمس سنوات من تـاريخ نفاذها ،ويصبح الانسحاب نافذا بعد مضى سنة من تاريخ إبلاغ الانسحاب الى المدير العام لمكتب العمل العربى ،الذى يبلغه الى الدول المصدقة على هذه الاتفاقية.

ولا يؤثر الانسحاب على نفاذ الاتفاقية بالنسبة لباقى الدول المنضمة إليها.

ثالثا:المفاوضة الجماعية فى التشريعات الدولية:

*ونأتى الى الاتفاقيات الدولية والصادرة عن منظمة العمل الدولية والخاصة بالمفاوضة الجماعية والتى سميت باتفاقية تشجيع المفاوضة الجماعية.

الاتفاقية (رقم ١٥٤) الخاصة بسياسة العمالة.

اعتمدها المؤتمر العام لمنظمة العمل الدولية في ١٩ حزيران/يونيه ١٩٨١، في دورته السابعة والستين.

تاريخ بدء النفاذ: ١١ أغسطس ١٩٨٣، وفقا لأحكام المادة ١١

إن المؤتمر العام لمنظمة العمل الدولية وقد دعاه مجلس إدارة مكتب العمل الدولي إلي الاجتماع في جنيف،حيث عقد دورته السابعة والستين في ٣ حزيران/يونيه ١٩٨١،وإذ يؤكد مجددا الفقرة من إعلان فيلاديفيا التي تعترف بـ "الالتزام الرسمي لمنظمة العمل الدولية بأن تعزز بين أمم العالم وضع برامج من شأنها أن تحقق ... الاعتراف الفعلي بحق المفاوضة الجماعية"، ويشير إلي أن هذا المبدأ "ينطبق تماما علي جميع الشعوب في كل مكان"، وإذ يضع في الاعتبار الأهمية الرئيسية للمعايير الدولية المتضمنة في اتفاقية الحرية النقابية وحماية الحق في التنظيم النقابي، ١٩٤٨، واتفاقية الحق في التنظيم النقابي والمفاوضة الجماعية، ١٩٤٩، وتوصية الاتفاقات الجماعية، ١٩٥١، وتوصية التوفيق والتحكيم الطوعي، ١٩٥١،واتفاقية وتوصية علاقات العمل (في الخدمة العامة)، ١٩٧٨، واتفاقية وتوصية إدارة العمل، ١٩٧٨.

وإذ يري أن المطلوب هو بذل مزيد من الجهود لتحقيق أهداف هذه المعايير، وبصورة خاصة المبادئ العامة الواردة في المادة ٤ من اتفاقية الحق في التنظيم النقابي والمفاوضة الجماعية، ١٩٤٩، وفي الفقرة ١ من توصية الاتفاقات الجماعية.

وإذ يري بناء علي ذلك أنه ينبغي استكمال هذه المعايير بتدابير ملائمة توضع علي أساسها وتستهدف تشجيع المفاوضة الجماعية الحرة والطواعية.

وإذ قرر اعتماد بعض المقترحات المتعلقة بتشجيع المفاوضة الجماعية، وهو موضوع البند الرابع في جدول أعمال هذه الدورة،وإذ قرر أن تأخذ هذه المقترحات شكل اتفاقية دولية.

يعتمد في هذا اليوم التاسع عشر من حزيران/يونيه عام واحد وثمانين وتسعمائة وألف، الاتفاقية التالية التي ستسمي اتفاقية المفاوضة الجماعية، ١٩٨١:

الجزء الأول: النطاق والتعاريف

المادة ١

١. تنطبق هذه الاتفاقية علي جميع فروع النشاط الاقتصادي.

٢. يجوز أن تحدد القوانين أو اللوائح أو الممارسات الوطنية مدي انطباق الضمانات المنصوص عليها في هذه الاتفاقية علي القوات المسلحة والشرطة.

٣. يجوز أن تحدد القوانين أو اللوائح أو الممارسات الوطنية طرائق خاصة لتطبيق هذه الاتفاقية فيما يتعلق بالخدمة العامة.

المادة ٢

في مفهوم هذه الاتفاقية، يشمل تعبير "المفاوضة الجماعية" جميع المفاوضات التي تجري بين صاحب عمل، أو مجموعة من أصحاب العمل أو واحدة أو أكثر من منظمات أصحاب العمل من جهة، ومنظمة عمال أو أكثر من جهة أخري، من أجل:

(أ) تحديد شروط العمل وأحكام الاستخدام، و/أو

(ب) تنظيم العلاقات بين أصحاب العمل والعمال، و/أو

(ج) تنظيم العلاقات بين أصحاب العمل أو منظماتهم ومنظمة أو منظمات عمال.

المادة ٣

١- يجوز، في حالة اعتراف القانون الوطني أو الممارسات الوطنية بوجود ممثلين للعمال وفقا لتعريفهم في الفقرة الفرعية (ب) من المادة ٣ من اتفاقية ممثلي العمال، ١٩٧١، أن تحدد القوانين أو الممارسات الوطنية مدي شمول تعبير "المفاوضة الجماعية" أيضا، في مفهوم هذه الاتفاقية، للمفاوضات مع هؤلاء الممثلين.

٢- تتخذ عند الاقتضاء، في حالة شمول تعبير "المفاوضة الجماعية" أيضا للمفاوضات مع ممثلي العمال المشار إليهم في تلك الفقرة، وفقا للفقرة ١ من هذه المادة، تدابير ملائمة تضمن عدم استخدام وجود هؤلاء المثلين في إضعاف مكانة منظمات العمال المعنية.

الجزء الثاني: طرائق التطبيق

المادة ٤

يتم نفاذ أحكام هذه الاتفاقية بموجب القوانين أو اللوائح القانونية، وذلك ما لم تكن هذه الأحكام نافذة عن طريق اتفاقات جماعية، أو قرارات تحكيمية، أو عن أي طريق آخر يتفق مع الممارسات الوطنية.

الجزء الثالث: تشجيع المفاوضة الجماعية

المادة ٥

١- تتخذ تدابير تكيف مع الظروف الوطنية من أجل تشجيع المفاوضة الجماعية.

٢- تكون أهداف التدابير المشار إليها في الفقرة ١ من هذه المادة هي:

(أ) تيسير إمكانية المفاوضة الجماعية لجميع أصحاب العمل وكافة مجموعات العمال في فروع الأنشطة التي تغطيها هذه الاتفاقية.

(ب) شمول المفاوضة الجماعية تدريجيا لجميع المسائل التي تغطيها الفقرات الفرعية (أ) و (ب) و (ج) من المادة ٢ من هذه الاتفاقية.

(ج) تشجيع وضع قواعد إجرائية يتفق عليها بين منظمات أصحاب العمل ومنظمات العمال.

(د) عدم إعاقة المفاوضة الجماعية بسبب عدم وجود قواعد تنظم الإجراء الواجب اتباعه أو بسبب عدم كفاية أو عدم ملائمة مثل هذه القواعد.

(هـ) تشكيل هيئات ووضع إجراءات لتسوية نزاعات العمل لكي تساعد على تعزيز المفاوضة الجماعية.

المادة ٦

لا تحول أحكام هذه الاتفاقية دون تطبيق نظم للعلاقات المهنية تجري فيها المفاوضة الجماعية في إطار آلية أو هيئات للتوفيق و/أو التحكيم تشترك فيها الأطراف في عملية المفاوضة الجماعية بصورة طواعية.

المادة ٧

تكون التدابير التي تتخذها السلطات العامة لتشجيع وتعزيز تنمية المفاوضة الجماعية موضع استشارات مسبقة، وكلما أمكن، موضع اتفاق بين منظمة أصحاب العمل ومنظمات العمال.

المادة ٨

لا توضع التدابير التي تتخذ لتعزيز المفاوضة الجماعية ولا تنفذ بطريقة تعيق حرية المفاوضة الجماعية.

الجزء الرابع: أحكام نهائية

المادة ٩

لا تمثل هذه الاتفاقية مراجعة لأية اتفاقية أو توصية موجودة حاليا.

المادة ١٠

تبلغ التصديقات الرسمية لهذه الاتفاقية إلي المدير العام لمكتب العمل الدولي لتسجيلها.

المادة ١١

١-لا تلزم هذه الاتفاقية سوي الدول الأعضاء في منظمة العمل الدولية التي سجلت تصديقاتها لدي المدير العام.

٢- وتدخل حيز النفاذ بعد انقضاء اثني عشر شهرا علي تاريخ تسجيل تصديقي دولتين عضوين لدي المدير العام.

٣- وبعدئذ، تصبح هذه الاتفاقية نافذة بالنسبة لأي دولة عضو بعد انقضاء اثني عشر شهرا علي تاريخ تسجيل تصديقها.

المادة ١٢

١- يجوز لأي دولة عضو تصدق هذه الاتفاقية أن تنقضها بعد انقضاء عشر سنوات علي تاريخ نفاذ الاتفاقية لأول مرة، بمستند ترسله إلي المدير العام لمكتب العمل الدولي لتسجيله. ولا يكون هذا النقض نافذا إلا بعد انقضاء سنة علي تاريخ تسجيله.

٢- كل دولة عضو تصدق هذه الاتفاقية ولا تمارس حقها في النقض المنصوص عليه في هذه المادة أثناء السنة التالية لانقضاء فترة العشر سنوات المذكورة في الفقرة السابقة، تكون ملتزمة بها لمدة عشر سنوات أخري، ويجوز لها بعد ذلك أن تنقض هذه الاتفاقية بعد انقضاء كل فترة عشر سنوات وفقا للشروط المنصوص عليها في هذه المادة.

المادة ١٣

١- يخطر المدير العام لمكتب العمل الدولي جميع الدول الأعضاء في منظمة العمل الدولية بتسجيل جميع التصديقات والنقوض التي يبلغه بها أعضاء المنظمة.

٢- يلفت المدير العام انتباه الدول أعضاء المنظمة، عند إخطارها بتسجيل التصديق الثاني الذي أبلغ به، إلي التاريخ الذي تدخل فيه هذه الاتفاقية حيز النفاذ.

المادة ١٤

يبلغ المدير العام لمكتب العمل الدولي الأمين العام للأمم المتحدة التفاصيل الكاملة لجميع التصديقات ومستندات النقص التي تسجل لديه وفقا لأحكام المادة السابقة، لكي يسجلها الأمين العام وفقا للمادة ١٠٢ من ميثاق الأمم المتحدة.

المادة ١٥

يقدم مجلس إدارة مكتب العمل الدولي إلي المؤتمر العام، كلما رأي ضرورة لذلك، تقريرا عن تطبيق هذه الاتفاقية، وينظر فيما إذ كان هناك ما يدعو إلي تسجيل موضوع مراجعتها كليا أو جزئيا في جدول أعمال المؤتمر.

المادة ١٦

١- إذا اعتمد المؤتمر اتفاقية جديدة تراجع هذه الاتفاقية كليا أو جزئيا وما لم تنص الاتفاقية الجديدة علي خلاف ذلك:

(أ) يستتبع تصديق أي دولة عضو للاتفاقية الجديدة المراجعة، قانونا، النقض الفوري لهذه الاتفاقية علي الرغم من المادة ١٢ أعلاه، شريطة أن تكون الاتفاقية الجديدة المراجعة قد دخلت حيز النفاذ.

(ب) يقفل باب تصديق الدول الأعضاء لهذه الاتفاقية اعتبارا من تاريخ نفاذ الاتفاقية الجديدة المراجعة.

(ج) تظل هذه الاتفاقية، علي أي حال، نافذة في شكلها ومضمونها الحاليين، بالنسبة للدول الأعضاء التي صدقتها ولم تصدق الاتفاقية المراجعة.

المادة ١٧

الصيغتان الإنكليزية والفرنسية لنص هذه الاتفاقية متساويتان في الحجية.



الباب الثاني: المفاوضة الجماعية

الفصل الأول: ماذا تعني المفاوضة الجماعية

أولا: تعريف المفاوضة الجماعية

ثانيا: أهمية المفاوضة الجماعية

ثالثا: مزايا المفاوضة الجماعية

رابعا: دواعي المفاوضة الجماعية

خامسا: شروط المفاوضة الجماعية

أولا: تعريف المفاوضة الجماعية :

يقصد بالمفاوضة الجماعية – سواء كانت بين أفراد أو جماعات داخل المنشأة، أو بين منظمات العمال ومنظمات أصحاب الأعمال ، أو بين منظمات العمال والحكومات ، ذلك الموقف التعبيري الحركي بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا ، يتم من خلاله نوع من تبادل الآراء ، وعرض وجهات النظر ، واستخدام كافة أساليب التأثير والإقناع في محاولة للتقريب بين المواقف ، والمواءمة بين المصالح المختلفة والتكيف مع التغيرات بهدف الوصول إلى اتفاق مشترك تقبله الأطراف المعنية وترتضيه ، ضماناً لاستمرارية واستقرار العلاقات فيما بينها.

وسوف نستعرض المقصود بالمفاوضة الجماعية من خلال التعريفات التالية:-

١- المفاوضة الجماعية هى وسيلة لتنظيم شروط العمل وتحسين ظروفه بين أصحاب الأعمال أو منظماتهم وبين العمال أو ممثليهم .

٢- المفاوضة الجماعية هى الحوارات والمناقشات التى تجرى بين أصحاب الأعمال أو منظماتهم وبين العمال أو منظماتهم النقابية وذلك من أجل تحقيق ما يلى : –

أ-تحسين شروط وظروف العمل وأحكام الاستخدام.

ب-التعاون بين طرفى العمل لتحقيق التنمية الاجتماعية لعمال المنشأة.

ج-تسوية المنازعات بين العمال وأصحاب الأعمال.

د-العمل على تقريب وجهات النظر بين الطرفين.

هـ-تهيئة المناخ للأطراف المتفاوضة للوصول الى اتفاق مقبول.

٣- المفاوضة الجماعية هى العملية التى يتم بمقتضاها الاتصال والتفاهم وتبادل وجهات النظر بين ممثلى العمال وأصحاب الأعمال،مما يؤدى الى تقارب الطرفين واستقرار

العلاقات بين طرفى الإنتاج وتوثيق الصلات،وتنتهى عادة بتسوية تفرغ فـى قـالب عقـد مشترك.

٤- المفاوضة الجماعية هى ذلك السعى الدؤوب بين أطراف الإنتاج مـن أجـل الوصـول الى اتفاق يتجاوز ما بينهم من تناقضات كامنة أو ظاهرة فى مجال العلاقات الصناعية.

٥-المفاوضة الجماعية هى عملية ديناميكية بالغة الدقة والحساسـية ، تتـم بـين طرفـين (فردين أو فريقين) يتعاونان لإيجاد حلول مرضية لمـا بينـهما مـن مشـكلات خلافيـة أو صراع أو تناقض في سبيل إشباع وتلبية الاحتياجات والاهتمامات أو تحقيق الأهداف والمصالح.

٦-المفاوضة الجماعية هى موقف حركي ، تستخدم فيه أدوات الحوار وأساليب الإقناع ، من كلمات وعبارات وإيماءات وإشارات وإحصاءات ومؤشـرات ... الخ ، وتتـم أيضـاً مـن خلال مواجهـة الرأي بالرأي ، والحجة بالحجـة والدليـل بـالدليل ، والمنطـق بـالمنطق ، وهكذا بصورة مستمرة ودائمة من فعل ورد فعل حتى يتم الوصول إلى حل مقبول.

تعريف المفاوضة الجماعية من خلال قوانين العمل المصرية:

تشير نصوص قانون العمل رقم (١٢) لسـنة ٢٠٠٣ وذلـك مـن خـلال مـا ورد بالمـادة رقـم (١٤٦) بالباب الثانى من الكتاب الرابع والمتعلق بالمفاوضة الجماعية والتى تنص على:-

مادة (١٤٦)

المفاوضة الجماعية هي الحوار والمناقشات التي تجري بـين المنظمـات النقابيـة العماليـة وبين أصحاب الأعمال أو منظماتهم ،من أجل :

أ - تحسين شروط وظروف العمل وأحكام الاستخدام.

ب - التعاون بين طرفي العمل لتحقيق التنمية الاجتماعية لعمال المنشأة.

ج - تسوية المنازعات بين العمال وأصحاب الأعمال.

ويمكن تعريف المفاوضة الجماعية من خلال مستويات العمل العربية والدولية كما يلي:

أولاً: بالنسبة لمنظمة العمل العربية :

فقد اهتمت منذ نشأتها بالمفاوضة الجماعية، باعتبارها حقا من الحقوق النقابية. وقد تضمنت الاتفاقية العربية رقم ١١ لسنة ١٩٧٩ بشأن المفاوضة الجماعية والتى تم إقرارها فى الدورة السابعة لمؤتمر العمل العربى الذى عقد بالخرطوم فى مارس ١٩٧٩ والتى صدقت عليها ثلاث دول عربية فقط هى الأردن، والعراق، والمغرب. وهو العدد المطلوب لسريانها، كما نصت على ذلك المادة الحادية والعشرين من الاتفاقية. ونصت المادة الأولى من الاتفاقية على ما يلى :-

المفاوضة الجماعية بجميع أشكالها القانونية حق لكل من منظمات العمال وأصحاب الأعمال أو منظماتهم فى كافة قطاعات النشاط الاقتصادى العامة أو الخاصة دون تدخل من أية جهة كانت. وقد تم تناول هذه الاتفاقية بالتفصيل فى الجزء السابق.

ثانيا: بالنسبة لمنظمة العمل الدولية :

فقد أولت المفاوضة الجماعية اهتماما كبيرا، حيث أصدرت الاتفاقية الدولية رقم (٩٨) لسنة ١٩٤٩، بشأن الحق فى التنظيم النقابى والمفاوضة الجماعية. والتوصية رقم (١٤٣)، والتوصية رقم (١٦٣)لسنة ١٩٨٩.

والاتفاقية الدولية رقم (١٥٤) لسنة ١٩٨١، بشأن تشجيع المفاوضة الجماعية، وقد نصت المادة ٢ من هذه الاتفاقية على مايلى :-

في مفهوم هذه الاتفاقية، يشمل تعبير "المفاوضة الجماعية" جميع المفاوضات التي تجري بين صاحب عمل، أو مجموعة من أصحاب العمل أو واحدة أو أكثر من منظمات أصحاب

العمـل مـن جهـة، ومنظمـة عمـال أو أكـثر مـن جهـة أخـري، مـن أجـل:

(أ) تحديد شروط العمل وأحكام الاستخدام، و/أو

(ب) تنظيم العلاقات بين أصحاب العمل والعمال، و/أو

(ج) تنظيم العلاقات بين أصحاب العمل أو منظماتهم ومنظمة أو منظمات عمال.

وقد تم الإشارة الى بنود هذه الاتفاقية بالتفصيل فى الجزء السابق.

ومن هنا نسـتطيع القـول بـأن المفاوضـة الجماعيـة هـى الأسـلوب الأمثـل لحـل وتسـوية النزاعات التى تنشأ بين أطراف العملية الإنتاجية وهمـا (أصحـاب الأعمـال أو ممثليـهم والعمال أو ممثليهم) وذلك بهدف استمرارية واستقرار علاقات العمل فى المجتمـع ممـا يؤدى الى زيادة الإنتاج وشعور العمال بالأمان.

وفى النهاية يستطيع المؤلف أن يعرف المفاوضة الجماعية بأنها:

المنهج الحديث لشركاء الإنتاج (أصحاب الأعمال – العمال) والذى يلتقون من خلاله حول مائدة المفاوضات للوصول الى اتفاق يرضى جميع الأطراف.

ثانيا:أهمية المفاوضة الجماعية:

تعتبر المفاوضة الجماعية في ظل التحولات الحالية هي العنصر الأساسي بل هي أهم وظيفة للنقابات العمالية ، حيث أنه من خلال عملية المفاوضة الجماعية سيتم طرح جميع الأمور المتعلقة بالعمال للمناقشة والتفاوض وبالتالي فإن الهدف الرئيسي للتنظيم النقابي في الفترة الحالية هو المحافظة على المكاسب التى حصلت عليها الطبقة العاملة في الفترة الماضية وعدم المساس بها.

وقد أدت المتغيرات الحالية الى تقلص دور الدولة وفقد هيمنتها على القطاع العام وبالتالى أصبح موضوع المفاوضة الجماعية هو القاسم المشترك لجميع الموضوعات المطروحة على الساحة الآن بعد أن كان هذا الموضوع هامشيا في ظل سيطرة الدولة على القطاع العام وتنظيم علاقات العمل وشروط الاستخدام من خلال القوانين والتشريعات.

ومن هنا يأتي الدور المهم والرئيسي لممثلى العمال لاستثمار هذه الفرصة من خلال التحرك السريع والمنظم ووضع إطار واضح لخطة العمل في المرحلة المقبلة بما يحقق الأهداف والنتائج الإيجابية ، وهذا لن يتحقق إلا بتضافر كل الجهود المخلصة ابتداء من الاتحاد العام لنقابات عمال مصر قمة التنظيم النقابي في مصر والذى يستطيع من خلال التنسيق مع النقابات العامة واللجان النقابية أن يساهم بصورة إيجابية وفعالة في تنمية وتطوير مهارات القيادات النقابية في مجالات المفاوضة الجماعية ، وذلك عن طريق الدورات التدريبية والمؤتمرات والندوات والنشرات الدورية.

أيضا لابد أن يساهم الاتحاد العام لنقابات عمال مصر في تقديم المشورة والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لديه سواء المادية أو البشرية وبلورة كل ذلك بشكل مبسط يثمر فى النهاية عن وجود كوادر نقابية لديها المقدرة على الدخول فى مجالات المفاوضة

الجماعية وما تحتويه من مناقشات ومجادلات ومناورات مع الطرف الأخر وهم أصحاب الأعمال وكلهم ثقة فى الخروج من هذه المفاوضات بأفضل الحلول المتعلقة بقضايا العمل

وترجع أهمية المفاوضة الجماعية الى عدة أسباب نوجز ها فيما يلى : -

١-التعاون بين طرفى العمل (العمال - أصحاب الأعمال) لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمنشأة .

٢-حل المشاكل والمنازعات التى تحدث بين العمال وأصحاب الأعمال بالطرق الودية وبالتالى فإن النتائج الناجمة عن هذه الحلول لا تترك أى أثار سلبية حيث أنها كانت بتراضى الطرفين عكس إذا تم الحل عن طريق المحاكم أو ما شابه ذلك فإن النتائج مهما كانت فإنها تترك أثار سلبية وتصبح العلاقة مضطربة.

٣-نظرا لمعرفة ممثلى العمال وممثلى أصحاب الأعمال بالظروف المحيطة بمشاكل الصناعة وبالتالى معرفة الإمكانيات المتاحة لكل طرف يكون أسلوب التفاوض هنا هو النظام الأمثل.

٤-التزام (العمال - أصحاب الأعمال) بالعقود والاتفاقيات الجماعية التى تنتج عن المفاوضة الجماعية مما يؤدى الى حالة من الاستقرار والأمان للطرفين تؤدى فى النهاية الى إنتاجية أفضل.

٥-المفاوضة الجماعية تتيح لطرفى العملية الإنتاجية (العمال - أصحاب الأعمال) الفرصة لاختيار الزمان والمكان لمناقشة أى موضوعات طارئة تهم الطرفين. وذلك حينما تستدعى الضرورة ذلك، وهذه الميزة لا تتوفر فى حالة وجود نزاعات وقضايا ومحاكم ولكنها تتوافر فى حالة وجود اتفاق.

فى النهاية نستطيع القول بأن المفاوضة الجماعية إذا أحسن استخدامها وتوظيفها وشعر طرفى عملية التفاوض بأهميتها ومميزاتها سيكون هناك مردودا إيجابيا لصالح الطرفين بل لصالح الاقتصاد القومى حيث أن طرفى العملية الإنتاجية(العمال ـ أصحاب الأعمال) سيكون هدفهم الأول هو تحسين الإنتاج ورفع معدلاته وزيادة جودته، وذلك من أجل دخول حلبة المنافسة، وهذا يرجع الى أن العلاقة بينهما واضحة، وفى حالة وجود خلاف أو مشكلة يمكن حسمها من خلال مائدة المفاوضات بالطرق الودية، حيث أن النوايا الحسنة متوفرة لدى الطرفين وكل طرف يحاول جاهدا أن يساهم فى حل المشكلة عن طريق التفاوض، وبالتالى فالكل يعمل من أجل نجاح هذه المفاوضات .

ثالثا:مزايا المفاوضة الجماعية:

حينما يقتنع طرفى العملية الإنتاجية (العمال ـــ أصحاب الأعمال) بأهمية المفاوضة الجماعية لهما وأن الخاسر فيها فائز طالما كان ذلك من خلال مائدة المفاوضات ولصالح الإنتاج أولا وأخيرا فإن ذلك يحقق مزايا عديدة للطرفين أهمها :

١–سرعة الوصول الى حل المشكلة لتفهم الطرفين لأبعاد هذه المشكلة.

٢–نتيجة لحل المشكلة بهذه السرعة فإن التكاليف تنخفض كثيرا للطرفين بالمقارنة لو تم الحل عن طريق المحاكم.

٣–استمرارية العلاقة الطيبة بين (أصحاب الأعمال – ممثلى العمال) حيث أن الحل جاء عن طريق مائدة المفاوضات أى (داخل المنشأة) وهذا يؤدى الى مزيد من الترابط بينهما بعكس إذا تم الحل عن طريق المحاكم فإن الفائز يكون منتظرا لرد الخاسر والخاسر يكون متحفزا لكى يقضى على الفائز فى أقرب فرصة، وبالتالى تصبح العلاقة سيئة للغاية لأن كل طرف ينتظر سقوط الطرف الآخر فى أقرب فرصة.

٤-فى أحيان كثيرة تسفر المفاوضة الجماعية عن مزايا أفضل للعمال من التى أقرها القانون وذلك يرجع الى لباقة ومهارة ممثلى العمال فى عرض قضيتهم على أصحاب الأعمال وإقناعهم بها وبالتالى نجد أن بعض أصحاب الأعمال يتجاوبون مع ممثلى العمال وهذا فى حد ذاته أحد الثمرات الإيجابية للمفاوضة الجماعية، ويكون هذا الإجراء حافزا مباشرا للعمال على زيادة الإنتاجية وجودتها وبالتالى تحقيق أرباح جيدة للمنشأة تعود على صاحب العمل وعليهم فى النهاية، وهذا لن يتأتى كما سبق الإشارة إلا بالتفاهم والوضوح والعلاقة الطيبة بين طرفى الإنتاج (العمال - أصحاب الأعمال).

رابعا:دواعى المفاوضة الجماعية:

١-وجود خلافات أو نزاعات على المصالح .

٢-الشعور بالقلق أو الظلم أو عدم الأمان .

٣-الاقتناع بأن المفاوضة ستقدم بعض الحلول للأطراف مما يحدث الراحة بدلا من التوتر.

٤-يشارك فيها طرفين (ممثلين عن العمال - ممثلين عن أصحاب الأعمال).

٥-تفهم كل طرف لدور واحتياجات الطرف الآخر ليكون مستعدا لتبادل اختيار الحلول فى محاولة للوصول الى اتفاق.

٦-وجود هدف مشترك لطرفى التفاوض بمعنى أن كليهما يحتاج للآخر ولا يستطيع تجاهل دوره أو تأثيره .

٧-يجب أن يتوفر لكل طرف الشعور بمصالحة وأهدافه، فالغرض من المفاوضة أن يحقق كل طرف شيئا للجانب الذى يمثله من خلال مساعدة أو إذعان الطرف الآخر.

٨-يجب أن يتوفر لدى الأطراف الحافز على التعاون بدلا من المنافسة، وذلك بتبنى أساليب متجانسة بدلا من الأساليب التصادمية وأساليب أكثر مرونة بدلا من أساليب العنف.

خامسا: شروط المفاوضة الجماعية:

فى ظل المتغيرات التى يعيشـها العـالم الآن أصبح التفـاوض هـو الأسـلوب الأمثـل لحـل الخلافات وحسم المشاكل المتنازع عليـها وتحقيـق أفضـل النتـائج بـأقل التكـاليف وأدنـى المخاطر ،بل ويمكن أن يحقق التقارب والتآلف بين الأطراف المتنازعـة فـى حالـة رغبـة هذه الأطراف فى الوصول الى اتفاق،وبالتالى وفى ظل الظروف الاقتصادية الحاليـة أصبح من الضرورى على طرفى العملية الإنتاجية الجلوس على مائدة المفاوضـات وحـل المشاكل المتعلقة بالعمل وظروف الاستخدام عن طريق التفاوض وهـذا مـا أكـدت عليـه المـادة رقـم ١٤٨ من قانون العمل رقم ١٢ لسنة ٢٠٠٣ والتى تنص على الآتى:-

مادة (١٤٨)

يتم التفاوض في المنشآت الـتي تسـتخدم خمسين عـاملا فـأكثر بـين ممثلـين عـن اللجنـة النقابية بالمنشأة والنقابة العامة وبين صاحب العمل.

فإذا لم توجد لجنة نقابية بالمنشـأة يكـون التفـاوض بـين صـاحب العمـل وخمسـة عمـال تختارهم النقابة العامة المعنية علي أن يكون بينهم ثلاثة علي الأقل من عمال المنشأة.

وبالنسبة للمنشآت التي تستخدم أقل من خمسين عـاملا يتـم التفـاوض بـين ممثلـين عـن النقابة العامة المعنية، وبين ممثلين عن منظمة أصحـاب الأعمـال المعنيـة أو عـن صـاحب العمل، ويعتبر ممثلو كل طرف مفوضين قانونا في إجراء التفاوض وإبـرام مـا يسـفر عنـه من اتفاق.فإذا رفض أحد الطرفـين البـدء في إجـراءات المفاوضـة الجماعيـة جـاز للطـرف الأخر أن يطلب من الجهة الإدارية المختصة تحريك إجراءات التفـاوض بإخطـار منظمـة أصحاب الأعمال أو المنظمة النقابية للعمال بحسب الأحـوال لمباشـرة التفـاوض الجمـاعي

نيابة عن الطرف الرافض، وتعتبر المنظمة المختصة في هذه الحالة مفوضة قانونا في التفاوض وتوقيع الاتفاق الجماعي.

وبصدور هذه المادة أصبح موضوع المفاوضة الجماعية إجباريا لطرفي العملية الإنتاجية (العمال–أصحاب الأعمال).

ولكي يتم إجراء المفاوضة الجماعية لابد من توافر شروط معينة أهمها :–

١–وجود طرفين أو أكثر.

٢–وجود علاقة تبادلية بين الأطراف .

٣–وجود موضوعات أو مشاكل أو خلافات أو نزاعات بين أطراف العملية التفاوضية.

٤–وجود رغبة متبادلة بين أطراف التفاوض بأهمية إجراء العملية التفاوضية.

٥–وجود تكافؤ نسبى بين طرفى التفاوض حتى تسير العملية التفاوضية فى اتجاهها الصحيح.

٦–وجود قناعة لدى أطراف التفاوض بأن عملية التفاوض ستقدم بعض الحلول.

٧–وجود رؤية لكل طرف من طرفى التفاوض لاحتياجات الطرف الأخر وأن يكون لدية القناعة لتبادل الأفكار والحلول وذلك بهدف الوصول الى اتفاق.

٨–وجود وسيط.

وسوف نتناول هذه النقاط بشئ من التفصيل.

١–وجود طرفين أو أكثر.

لابد من وجود طرفين على الأقل لإجراء التفاوض فلا يعقل أن يكون التفاوض من طرف واحد. ولكى تتم عملية التفاوض لابد من وجود الأطراف التى بينها مشاكل وخلافات

ولديها الرغبة للجلوس على مائدة المفاوضات،لحل هذه المشاكل والخلافات وهـذا بالتـالى يتطلب وجود فريقين، أو طرفين حتى تتم عملية التفاوض.

٣-وجود علاقة تبادلية بين الأطراف .

والمقصود بهذه العلاقة أن كلا الطرفين الراغبين فى إجراء التفاوض توجد بينهما مصـالح مشتركة وكلاهما لا يستطيع الاستغناء عن الآخر،فصاحب العمل بحاجة الى العمال مهما بلغ حجم الاعتمـاد علـى الوسـائل التكنولوجيـة والعكـس صحيـح،والتـاجر بحاجـة الى المشترى والعكس صحيح،والمصدر فى حاجة الى من يستورد منه وهكـذا،مـن خـلال هـذه العلاقات المتبادلـة والمتشابكة تظـهر الخلافـات والمشـكلات ،والتـى تحتـاج الى جلـوس الطرفين بهدف الوصول الى اتفاق مشترك مـن خـلال الحـوار المتبـادل وتقريـب وجـهتى النظر بصورة ودية بعيدا عن الدخول فى دهاليز المحاكم والمحامين ،وبعيدا عن اللجـوء إلى أساليب العنف واستعراض القوة،ومـن هنـا نجـد أنـه لا يمكـن قيـام مفاوضـات بـين طرفين ليس بينهما علاقات من أى نوع.

٣-وجود موضوعات أو مشاكل أو خلافات أو نزاعات بين أطراف العملية التفاوضية.

لأن أساس التفاوض هو وجود موضوعات أو خلافات أو نزاعات ،وبدون هـذه الموضوعـات أو الخلافات أو النزاعات لا توجد حاجـة الى التفـاوض مـن الأسـاس وبالتـالى فلابـد مـن وجود تناقض ولو بسيط للمصالح المشتركة بين الطرفـين حتـى يتـم الجلـوس علـى مـائدة المفاوضات وإيجاد حلول للمشكلة ترضى كل الأطراف.

٤-وجود رغبة متبادلة بين أطراف التفاوض بأهمية إجراء العملية التفاوضية .

فتلك الرغبة لابد من توافرها لكلا الطرفـين لكـى تتـم عمليـة التفـاوض وبدونـها تصبـح عملية التفاوض مستحيلة،وبالتالى فإن الاقتناع المتبادل بين الطرفين بأن التفـاوض يمثـل

الطريق الأمثل والأفضل لحل النزاع ،وأن اللجوء الى أى أسلوب آخر سوف يكـون مرهقـا وباهظ التكاليف ونتائجه غير مضمونة ولا يمكن تحملها.

٥-وجود تكافؤ نسبي بين طرفي التفاوض حتي تسير العملية التفاوضية في اتجاهها الصحيح .

وهذا الشرط أساسى وهام جدا حتى لا يطغى طرف على طرف آخر ويملى عليـه شـروطه لأن النتيجة الحتمية فى مثل هذه الظروف هو فشـل المفاوضـات قبـل أن تبـدأ،حيـث أن الطرف الأقوى يريد الحصول على كافة الميزات لصالحه مستخدما نفوذه وقوتـه،وهنـا لا يكون أمام الطرف الآخر الضعيـف سـوى الرفـض والإصـرار عليـه لاقتناعـه التـام بعـدم جدوى الاستمرار فى عملية المفاوضة فى ظل القوى غير المتكافئة.

٦-وجود قناعة لدي أطراف التفاوض بأن عملية التفاوض ستقدم بعض الحلول .

تلك القناعة هى مفتاح النجاح للعملية التفاوضية ،حيث أنها تولد الرغبـة لـدى أطـراف النزاع بضرورة نجاح العملية التفاوضية وبالتالى فإن كل طرف من الأطـراف يوافـق علـى الحلول التى تطرح طالما تشبع ولو جزء بسيطا من رغباته.

٧-وجود رؤية لكل طرف من طرفي التفاوض لاحتياجات الطرف الآخر. وأن يكون لديه القناعة لتبادل الأفكار والحلول وذلك بهدف الوصول الي اتفاق.

وهنا نجد أنه لابد لطرفى التفاوض تبادل المواقع بمعنى أن يرى كل طرف عن قرب أنـه لكى يحقق هدفه لابد من حصول الطرف الآخر علـى مـيزة مقابلـة وهـذا يتطلـب بعـض التنازلات من كل طرف للطرف الآخر حتى يستطيعا الوصول الى نقطة التلاقى.

٨-وجود وسيط

فـى بعـض الأحيـان تصـل العمليـة التفاوضيـة الى طريـق مسـدود،وربمـا تصـل الى فشـل المفاوضات،وهنا يـبرز دور الوسـيط الـذى يستطيع مـن خـلال خبرتـه وسماعـه لطرفـى

العملية التفاوضية من الوصول الى حلول تقرب وجهتى النظر بين الطرفين وهـذا الوسـيط له شروط ومعايير يجب أن تتوفر فيه سوف نستعرضها بالتفصيل فى حينه.

وفى النهاية نستطيع القول بأنه لابد لطرفى العملية التفاوضية تبادل المواقع، بمعنـى أن يرى كل طرف عن قرب أنه لكى يحقق هدفه لابد من حصول الطـرف الآخـر علـى مـيزة مقابلة،وهذا يتطلب بعض التنازلات من كل طرف للطرف الآخر حتى يستطيعا الوصـول الى نقطة التلاقى.

الفصل الثاني : البيئة التفاوضية

أولا : أشكال المفاوضة الجماعية

ثانيا : مستويات المفاوضة الجماعية

ثالثا : بيئة التفاوض

رابعا : معوقات التفاوض

خامسا : كيفية التغلب على معوقات التفاوض

أولا : أشكال المفاوضة الجماعية.

١-قد تضم الكثير من الأشخاص (فريق التفاوض من النقابة- فريق التفاوض من الإدارة).

٢-قد تضم شخصين فقط (رئيس اللجنة النقابية - رئيس الشركة أو من يمثله).

٣-قد تنتهى فى جلسة واحدة وقد تكون عملية مستمرة.

٤-قد تكون تقليد رسمى أو محادثات غير رسمية.

٥-قد تكون محاولة للحفاظ على علاقة ما أو قد تقر التغيير.

العقبات المشتركة التى تحول دون تحقيق لمفاوضات : ــ

١-عندما لا يكون الاتفاق هو هدف الأطراف .

٢-عدم وجود تكافؤ نسبى فى ميزان القوى بين الأطراف .

٣-عدم مسايرة المنطق فى مواجهة الحقائق الموضوعة.

٤-العلاقات السابقة السيئة بين الأطراف .

٥-عندما يتعمد أحد الأطراف إيذاء أو تدمير الطرف الآخر.

٦-عندما يكون أحد الأطراف غير قادر أو غير راغب فى مسايرة المنطق.

٧-فقد الثقة بين الأطراف نتيجة لمواقف سابقة بينهم.

ثانيا :مستويات التفاوض.

تتعدد المجالات التى تمارس فيها العملية التفاوضية ،فهى تمارس على المستوى الذاتى وعلى مستوى الأفراد ،وعلى مستوى المنشأة،وعلى مستوى الصناعة،وعلى المستوى الأقليمى،وعلى المستوى القومى،وعلى المستوى الدولى،وسوف نستعرض هذه المجالات بشىء من التفصيل من خلال الآتى:-

١-التفاوض على المستوى الذاتي :

ويتم هذا الأسلوب من التفاوض من خلال حوار داخلي بين الفرد وذاته حول مجموعة من المواقف المتعددة التى يجب أن يتخذ فيها قرارا يحاول من خلاله التوفيق بين كل هذه المواقف ومثال على ذلك لو فرضنا أن هناك شخص لديه المواقف التالية : ـ

أ- ضرورة الانتهاء من رسالة الماجستير في خلال مدة معينة .

ب- ضرورة التركيز في عمله للحصول على ترقية في خلال نفس المدة السابقة .

ج- ضرورة تبادل الزيارات مع العاملين فى شركته لخوض الانتخابات العمالية فى نفس المدة السابقة.

مما سبق يتضح أن هذا الشخص يجد نفسه مضطرا إلى بذل أقصى جهده للتوفيق بين هذه المواقف الثلاثة ويحاول جاهدا توزيع وقته ومجهوده واستخدامهما الاستخدام الأمثل ووضع الأولويات والمتغيرات واتخاذ القرارات السريعة، وهذا يتطلب منه أن يكون فى مفاوضات مستمرة مع نفسه لإيجاد صيغة معينة تتوافق وتتناسب مع هذه المواقف حتى يصل إلى حل يضمن من خلاله التوفيق بين هذه المواقف ،وهنا يجب الإشارة الى أن هذا الشكل من التفاوض ربما يتعارض مع ما سبق ذكره من أن المفاوضات لابد لها من طرفين أو عدة أطراف مختلفة، ولكن تخيلنا أن حوار الشخص مع نفسه يحمل إحدى صور التفاوض وذلك من منظور شخصي.

٣-التفاوض على مستوى الأفراد :

وهذا الأسلوب من التفاوض غالبا يتم بين الزوج وزوجته حول مصروف البيت ومحاولة كل طرف إقناع الطرف الآخر بوجهة نظره فالزوج يرى أن المصروف الشهرى الذى يتركه هو مبلغ مناسب تماما لسد احتياجات المنزل خلال الشهر، والزوجة ترى ضرورة

زيادة المصروف الشهرى لمواجهة الزيادة المستمرة فى الأسعار، نفس السيناريو يحدث ولكن بصور مختلفة بين الرئيس والمرءوس حول أسلوب العمل، وبين البائع والمشترى حول سعر السلعة، وبين الأب والإبن حول اختيار الكلية المناسبة، وبين المالك والمستأجر حول قيمة الإيجار، وهكذا فيما تشمله الحياة من مواقف يوميه للأفراد.

٣-التفاوض على مستوى المنشأة :

وهو من أقدم صور المفاوضة حيث بدأت المفاوضة الجماعية أول ما بدأت على مستوى المنشأة وكان من الطبيعى أن تكون بدايتها كذلك، لأن العاملين فى مصنع معين يعملون فى ظروف عمل واحدة أو متماثلة، وتجمع بينهم المصلحة المشتركة فى العمل على حماية مصالحهم وتحسين ظروف معيشتهم . ويكون التفاوض هنا بين العاملين أو ممثليهم وبين صاحب العمل أو ممثل صاحب العمل، وهذا الأسلوب من التفاوض له مزاياه كما له عيوبه.

ومن أهم مزايا هذا الأسلوب الآتى : ـ

أ- سهولة الوصول الى اتفاق بين الأطراف وبالتالى تضييق دائرة النزاع نتيجة للتعامل الشخصى المباشر بين ممثل العمال وصاحب العمل أو من يمثله.

ب- لا توجد حاجة الى آلية متطورة ومعقدة للمفاوضة (الإعداد ـ التحضير ـ المقارنة ـ تبادل الآراء والمعلومات).

ج- تأخذ فى الاعتبار الظروف الخاصة بالمشروع ومن ثم تؤدى الى زيادة الإنتاجية حيث يأمل العمال فى زيادة نصيبهم من الأرباح عند زيادة جهدهم المبذول.

د- يتعامل الأطراف (ممثلى العمال- صاحب عمل) ولديهم رصيد من المعرفة السابقة والتعامل الشخصى.

أهم العيوب : ـ

أ- يمكن أن تؤدى الى اختلافات واضحة فى أجور العمال الذين يعملون فى أعمال متماثلة داخل المشروعات والمواقع المختلفة.

ب- قد لا يستطيع العمال الذين يعملون فى مصانع صغيرة أن يحصلوا على أجور ومزايا معقولة لعدم توافر القوة التفاوضية لديهم حيث يفترض زيادة هذه القوة بزيادة حجم العضوية وأيضا وجود لجنة نقابية قوية.

٤-التفاوض على مستوى الصناعة :

وهنا يدور التفاوض بين أصحاب الأعمال العاملين فى صناعة معينة على سبيل المثال (الغزل والنسيج-البناء والأخشاب) وبين ممثلى العمال فى نفس الصناعة ويتم إبرام عقد اتفاق بينهم، ولكن هذا الأسلوب من التفاوض تقابله مشاكل وصعوبات كثيرة وذلك يرجع الى الاختلافات الأساسية فى الظروف الاقتصادية بين المشروعات الداخلة تحت مظلة هذا الاتفاق، وبالتالى فإن غالبا ما يكون الاتفاق متضمنا مبادئ عامة يلزم مراعاتها عند التطبيق على كل هذه المشروعات يراعي فيها تحديد معدلات مختلفة تبعا لاختلاف الأقاليم والمناطق الجغرافية، وأيضا درجة الكفاءة والنمو والازدهار وأيضا تصنيف العمالة على أساس من درجة المهارة . وأحيانا يأخذ فى الحسبان تصنيف المدن تبعا لحجم السكان وهل هى مدينة فى الحضر أم فى الريف، وهذه الاختلافات تعكس التباين فى الأنماط الاستهلاكية من مكان لأخر فى مستوى المعيشة.، وهذا الأسلوب من التفاوض له مزاياه كما له عيوبه ، ومن أهم مزاياه الآتى : ـ

١-هذا الأسلوب يتجاوب بشكل أفضل مع المصالح المشتركة للعمال وأصحاب الأعمال.

٢-يحقق مزايا أكبر للعمال على مستوى الصناعة حيث أن جميع بنود هذا الاتفاق تطبق على الجميع وبالتالى فإن الجزء أو العدد من العمالة القليل الذى لا يستطيع الدفاع عن نفسه يستفيد من هذا الاتفاق مثله مثل باقى العمال.

٣-هذا الأسلوب من التفاوض يؤدى فى أحيان كثيرة الى مزايا للطرفين (العمال وأصحاب الأعمال) وذلك بتضافر جهود الطرفين وتعاونهم فى حالة وجود مشكلة تعوق العملية الإنتاجية وبالتالى إيجاد حلول عملية وسريعة والاستفادة من الخبرات الموجودة لدى الطرفين لحل مثل هذه المشاكل.

٤-هذا الأسلوب من التفاوض ممكن أن يسفر عن ترابط طرفى العملية الإنتاجية العمال وأصحاب الأعمال وبالتالى يساهم فى استقرار مناخ العلاقات الاجتماعية والتنمية الصناعية.

أهم العيوب : ــ

١-هذا الأسلوب من التفاوض يصاحبه العديد من المشاكل نظرا للاختلافات الأساسية فى الظروف الاقتصادية بين المشروعات التى تعمل فى صناعة واحدة وبالتالى فإن الشركات أو المشروعات ذات الكفاءة العالية والأكثر رواجا توافق على جميع بنود الاتفاق والعكس يحدث من المشروعات الأقل كفاءة أو التى تواجه ظروفا صعبة فإنها فى هذه الحالة تضطر للاستغناء عن بعض عمالها.

٢- هذا الأسلوب قد يؤدى الى هروب العمالة المهرة الى الشركات أو المشروعات الغير منضمة الى هذا الاتفاق والتى تعرض معدلات أعلى للأجور ومزايا أخرى متعددة أكثر مما تتضمنه بنود الاتفاقية وهذا قد يؤدى أيضا الى عزوف العمال عن الانضمام الى النقابات.

٣-ممكن انسحاب بعض أصحاب الأعمال من المنظمة التى قامت بالتفاوض على بنود الاتفاق مع ممثلى العمال وبالتالى انسحابهم أو عدم التزامهم ببنود هذا الاتفاق مما يؤدى أيضا الى حدوث مشاكل عديدة.

٥-التفاوض على المستوى الاقليمى :

وهذا الأسلوب من التفاوض يدور بين الأقاليم المختلفة حول القضايا المشتركة فيما بينهم وغالبا ما تكون هذه الأقاليم متجاورة ،وهذا التفاوض يحدث مثلا فى حالة إنشاء كوبرى يربط بين الإقليمين فيكون التفاوض هنا عن تكاليف هذا الكوبرى ،كذلك حينما تكون هناك رغبه فى رصف طريق مشترك بين الإقليمين، وتتميز هذه المفاوضات بأنها تأخذ شكل من التنسيق والترتيب والتعاون لخدمة سكان هذه الأقاليم .وفى بعض الأحيان تحدث مشاكل بين الأقاليم وبعضها بسبب إصرار كل طرف على أحقيته فى هذا الطريق أو عدم مسئوليته عن هذا الطريق مما يؤدى الى توقف العمل وبالتالى تعطيل مصالح المواطنين.

٦-التفاوض على المستوى القومى :

هذا الأسلوب من التفاوض يعتبر من أقوى الأساليب التفاوضية حيث أنه يجمع بين اتحاد العمال ممثلا للعمال واتحاد الصناعات ممثلا لأصحاب الأعمال، وهذا المستوى من التفاوض يتطلب جهود كبيرة من طرفى الإنتاج ليتفهم كل طرف دورة فى العملية الإنتاجية فمن جانب أصحاب الأعمال يجب أن ينظروا الى العمال على أنهم شركاء فى العملية الإنتاجية، وبالتالى لابد من توفير وتهيئة ظروف عمل ملائمة لهم تساهم على التفرغ للعملية الإنتاجية، وبالتالى تساهم هذه الظروف فى رفع المستوى الاجتماعى للعامل الذى يؤدى الى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية، ومن هنا يجب على العمال أن

يساهموا فى رفع معدلات الإنتاجية والجودة والمساهمة فى التطوير والابتكار وتقليل الفاقد لان هذا سيؤدى بالتالى الى تحقيق أرباح للمنشأة تعود على العمال إما على هيئة حوافز إنتاج أو زيادة الأجور والمزايا الأخرى، وبالتالى فإن هذا النوع من التفاوض لو تم فى ظروف ملائمة وأحسن استخدامه سيؤدى الى التفاهم بين طرفى الإنتاج وبالتالى ازدهار الاقتصاد القومى. وفى غالبية الأحوال تشترك الحكومة فى هذه المفاوضات ويكون لها دور رئيسى فى تقريب وجهتى النظر لطرفى التفاوض مما يسفر عن نجاح المفاوضات ووصولها الى نقطة التلاقى.

٧-التفاوض على المستوى الدولى :

هذا الأسلوب من التفاوض يتم بين الدول وبعضها فى شتى المجالات سواء السياسية أو الاقتصادية أو العسكرية أو الثقافية أو الاجتماعية أو العلمية ...... الخ. ولعل مفاوضات السلام بين مصر وإسرائيل تعتبر من أساليب التفاوض الشهيرة أضف الى ذلك مفاوضات طابا وما شملته من جميع أساليب التفاوض، وأيضا جولة المفاوضات بين إسرائيل وفلسطين والتى مازالت قائمة حتى الآن .وأيضا المفاوضات التى تجرى بين ممثلى العمال وممثلى أصحاب الأعمال داخل منظمة العمل الدولية وبحضور ممثلى الحكومة،والتى تتعلق بالاتفاقيات الدولية، وتختلف الأساليب المستخدمة فى هذه المفاوضات وتتعدد طبقا لنوع القضية التفاوضية والهدف منها ،فالمفاوضات التى تجرى الآن بين الحكومة المصرية وبين السوق الأوربية المشتركة بالتأكيد تختلف عن المحادثات التى تجرى بين الحكومة الإسرائيلية وبين السلطة الفلسطينية،فالأولى تتم بخصوص المجال الإقتصادى والثانية تتم بخصوص المجال السياسى ،وهكذا تتنوع وتتعدد مجالات التفاوض على المستوى الدولى.

ثالثا : بيئة التفاوض.

لكى تنجح عملية التفاوض لابد وأن تتم فى بيئة مناسبة لكل أفراد التفاوض، وتنطوى بيئة التفاوض على العديد من المتغيرات والعناصر والمقومات التى تتفاعل مع بعضها البعض ، لتشكل فى النهاية المناخ التفاوضى والذى يؤثر الى حد كبير على درجة فعالية العملية التفاوضية ذاتها، فإذا كان هذا المناخ مواتيا عضويا ونفسيا ـ لكلا الطرفين فإن هناك احتمالات أكبر لأن تكون المعلومات المرتدة لنظام التفاوض إيجابية .

فى حين إذا كان هذا المناخ التفاوضى غير موات لأحد الطرفين أو لكليهما ، فإن هناك احتمالات أكبر لأن تكون المعلومات المرتدة لنظام التفاوض سلبية .

وهنا يمكن تحديد أهم المتغيرات والعناصر والمقومات التى تشكل بيئة التفاوض كالآتى

أولا:المتغيرات العضوية للمناخ التفاوضى :.

وتشمل العناصر والمقومات المتعلقة بمكان وزمان عقد المفاوضات وظروف الإضاءة والتهوية والتجهيزات المادية والتى يمكن أن يكون كل متغير منها مناسبا بدرجة معينة لطرف معين ، وغير مناسب بدرجة معينة للطرف الآخر .

ثانيا:المتغيرات السيكولوجية للمناخ التفاوضى :.

ويمكن تقسيمهما الى مجموعتين متجانستين من العناصر والمقومات كالآتى : ـ

١- العناصر والمقومات الإيجابية للمناخ التفاوضى : ـ

وهى مجموعة المتغيرات التى تجعل بيئة المفاوضات مواتية بدرجة أكبر لتحقيق نجاح وفعالية للعملية التفاوضية وبالتالى تزيد من احتمال إيجابية المعلومات المرتدة لنظام التفاوض ذاته وأهم هذه العناصر والمقومات هى : ـ

أ- حسن التقدير والتصوير الدقيق للموقف التفاوضى ككل، وذلك من خلال قيام كل فريق من الفرق المتفاوضة بحصر وتحديد أنواع وكميات البيانات والمعلومات المطلوبة لممارسة العملية التفاوضية .

ب- الحرص على البحث والدراسة المستمرين للتعرف على أبعاد النزاع أو الموضوع أو القضية محل التفاوض ، وذلك من جانب كل الفرق المتفاوضة حتى يمكن التغلب على المشكلات التى قد تظهر فى الأفق خلال وأثناء عملية التفاوض .

ج- اشتراك جميع الفرق المتفاوضة فى البحث الجاد عن حلول عملية وعلمية وموضوعية للمشكلات التى تظهر خلال وأثناء المفاوضات بما يعكس قوة الدافع لدى كل منهم على إنجاح المفاوضات ذاتها وذلك عن طريق العمل الجماعى والتخطيط الدقيق للمستقبل .

د- تطبيق المبادىء الأخلاقية للتفاوض من جانب الفرق المتفاوضة مثل الوضوح والصدق والتصرفات غير المصطنعة .

هـ- الثقة المتبادلة بين أطراف التفاوض وذلك من خلال القبول والتقبل المتبادل من جانب كل طرف للطرف الآخر والإلمام والتفهم المتبادل للمشكلات ومراعاة مشاعر الآخرين والاحترام المتبادل بين كل أطراف التفاوض .

و- الإبداع والابتكار والتجديد وذلك من خلال الرغبة فى التجربة والقدرة على تفهم واستيعاب آراء الآخرين ، وردود أفعالهم ، والمرونة ، وتطبيق منهج تفاعل الأفكار .

٢- العناصر والمقومات السلبية للمناخ التفاوضى : -

وهى مجموعة المتغيرات التى تجعل بيئة التفاوض غير مواتية بدرجة أقل وعلى نحو يفوق ممارسة العملية التفاوضية ، وبالتالى فإنها يمكن أن تؤدى الى فشل المفاوضات أو الى تخفيض درجة فعاليتها بالنسبة لأحد الطرفين أو لكليهما.

وأهم هذه العناصر والمقومات هي :-

أ- التقييم الخاطىء للأطراف الأخرى المتفاوضة وذلك نتيجة الاعتماد على أساليب غير مناسبة ، مثل اتهام الآخرين وتكوين آراء عن أشخاص وفقا لمقارنتهم بأشخاص آخرين .

ب- فرض السيطرة والهيمنة من جانب مفاوض معين على بقية المفاوضين الآخرين وذلك عن طريق التهديد أو التأثير أو التغيير أو المقاومة .

ج- تطبيق إستراتيجيات وتكتيكات سلبية في التفاوض مثل (إستراتيجية الإنهاك - وإستراتيجية التشتيت - وإستراتيجية إحكام السيطرة - وإستراتيجية التدمير الذاتي- وتكتيك قلب الحقائق - وتكتيك التشويه والتضليل) .

د- تطبيق سياسة الحياد السلبي مثل التسليم والاستسلام لكل ما يقول الآخرين والمراوغة والالتفاف .

هـ- التعالي والخيلاء من جانب أحد أطراف التفاوض مثل التباعد عن الآخرين وعدم الرغبة في سماع آرائهم .

و- التعامل بمنطق التأكد التام دون أسانيد موضوعية مثل التمسك برأي أو عقيدة معينة والثقة الكاملة في صحتها المطلقة وعدم الرغبة في مناقشتها والقيام بدور الموجه وليس الزميل مع الأطراف المتفاوضة الأخرى.

رابعا : معوقات التفاوض.

إن الهدف الأساسى من عملية التفاوض هو مشاركة كافة الأطراف لإيجاد حلول للمشكلة المطروحة،وهنا لابد أن تكون هذه الحلول مناسبة لكافة الأطراف المشاركة،ولكـن توجـد هناك مجموعة من المعوقات التى تحول دون إتمام العملية التفاوضية والتى تتركز فى:-

١-عدم وجود تكافؤ نسبى بين أطراف التفاوض .

٢-فقد الثقة بين أطراف التفاوض نتيجة لسوء فهم أو لمواقف سابقة تم استخدام أسـلوب المراوغة والالتفاف حولها من أحد أطراف المفاوضة.

٣-تمسك أحد الأطراف برأيه وعدم الرغبة فى مناقشة الطرف الآخر لهذا الـرأى كشـرط لإكمال التفاوض .

٤-محاولة فرض السيطرة وإظهار القوة من جانب طرف على حساب الطرف الآخر .

٥-التمسك بمواقف معينة وعدم التنازل عنها بدعوى أن التنازل عن هذه المواقف يعتـبر بمثابة لى ذراع وهذا يؤدى الى تشدد هذا الطرف ويقابله تشدد من الطرف الأخر وبالتـالى يتوقف التفاوض .

ولكى يتغلب المفـاوض علـى هـذه المعوقـات يجـب أن يكـون لديـه إسـتراتيجية واضحـة ومضادة لعبور هذه المعوقات،وأن يكون هدفه الأساسى هو الوصول الى اتفاق يرضـى عنـه كلا الطرفين ،وهذا يتم من خلال إتباع الخطوات التالية:-

خامسا : كيفية التغلب على معوقات التفاوض.

١-الاستعانة بطرف آخر من خارج دائرة النزاع للضغط على الطرف المتشدد وتحريكه في اتجاه التفاوض،بشرط أن يكون لهذا الطرف القدرة على إقناع الطرف المتشدد أو الضغط عليه لكي يشارك في المفاوضات بصورة إيجابية.

٢-الثقة المتبادلة بين أطراف التفاوض وإبداء حسن النوايا من الطرفين، ومراعاة مشاعر الآخرين والاحترام المتبادل بين كافة أطراف التفاوض ،وذلك يتأتى من خلال استخدام أسلوب مغاير للأسلوب الذى تم استخدامه سابقا وهذا يؤدى الى تشجيع الطرف الآخر على المشاركة في المفاوضات والمساهمة في نجاحها.

٣-التمسك بمبدأ أن الاختلاف في الرأى لا يفسد للود قضية ومحاولة إقناع كل طرف بوجهة نظره للطرف الأخر والمرونة من الطرفين والرغبة في السماع بصدق لرأى كل طرف.

٤-إظهار التعاون والصدق في معاملة الطرف الآخر والإلمام والتفهم المتبادل للمشكلات والوصول لحلول لها ،وتشجيعه على المشاركة في إيجاد حلول للمشكلة المطروحة والأخذ بهذه الحلول طالما كانت في صالح الطرفين.

٥-التأكد من أن الهدف من العملية التفاوضية هو الرغبة الصادقة من كل الأطراف لإيجاد حلول للمشكلة وهذا لن يتأتى إلا بوجود بعض التنازلات من كل الأطراف وهذا في حد ذاته لا يعتبر لى ذراع بل هى أفضل صيغة للخروج بحلول مناسبة لكل الأطراف.

٦-أن تشعر كل الأطراف بقوتها ومقدرتها على التفاوض بدون أى ضغوط من الطرف الآخر.

٧-الوضوح في النوايا وعدم تعمد الغموض قبل أو أثناء العملية التفاوضية.

٨-عدم شعور أحد الطرفين بأن الطرف الآخر متفوق عليه في أى مجال من المجالات لأن هذا الشعور يؤدى الى فشل المفاوضات.

الفصل الثالث : مراحل التفاوض

أولا : مرحلة ما قبل التفاوض

ثانيا : مرحلة التفاوض

ثالثا : مرحلة الاتفاق

تمر عملية التفاوض بعدة مراحل متعاقبة، كل مرحلة لها ارتباط وثيق بالمرحلة السابقة والمرحلة التالية. حيث أن عملية التفاوض تبدأ أولا بوجود طرفين لديهما موضوع أو مشكلة تحتاج الى التفاوض لحلها، وبالتالى يبدأ الإعداد لكيفية بدء هذه المفاوضات، ثم اتخاذ قرار من الطرفين بالموافقة على التفاوض، ثم تحديد جدول الأعمال للمفاوضات، ثم عملية التفاوض ذاتها، وفى النهاية الصياغة وتوقيع الاتفاق، وسوف نستعرض هذه المراحل من خلال النقاط التالية :-

أولا- مرحلة ما قبل التفاوض

فى هذه المرحلة يبدأ تحديد موضوع التفاوض بدقة ودراسة مدى حاجة الأطراف للتفاوض والعوامل الدافعة لذلك، وهنا يظهر سؤال مباشر وهو هل لدى طرفى عملية التفاوض رغبة فى بدء عملية التفاوض أم لا ؟ والإجابة على هذا السؤال بنعم تعنى نجاح هذه المفاوضات بنسبة كبيرة جدا- أما فى حالة الإجابة بلا فلابد من معرفة الأسباب والدوافع التى تجعل هذا الطرف يرفض التفاوض وهل هى (عدم أهمية هذا التفاوض له ــ إحساسه بالخسارة إذا تم هذا التفاوض ــ المناورة من أجل إضاعة الوقت ــ الى آخر الحيل الأخرى) وفى هذه الحالة يتطلب دخول طرف ثالث له القدرة على إقناع الطرفين بأهمية التفاوض لهما وفى بعض الأحيان يجب أن يكون للطرف الثالث القدرة على إجبار أحد الطرفين على التفاوض إذا لزم الأمر ذلك، ولكننا هنا سوف نعتبر الطرفين لهما نفس الرغبة فى بدء عملية التفاوض وبعد تحديد موضوع التفاوض بدقة أى تشخيصه يبدأ كل طرف من الطرفين بجمع المعلومات عن هذا الموضوع وكذلك عن

إمكانيات الطرف الأخر ثم يتم بعد ذلك الاتفاق بين الأطراف على قرار التفاوض وبناءا على هذا القرار يبدأ كل طرف من الأطراف اختيار فريق التفاوض .

أ-خطوات الإعداد للمفاوضات:

إن التحضير والإعداد للمفاوضات من الأمور الهامة جدا والتى تتطلب درجه عالية من الدقة فى التجهيز وتحديد الأهداف والتحليل الدقيق ورسم السياسات ووضع الإستراتيجيات والتكتيكات المناسبة ودراسة القضايا المطروحة ومعرفة عناصرها وعواملها المتغيرة بالإضافة الى تحديد الموقف التفاوضى للأطراف تجاه القضايا التفاوضية وعملية تشخيص الظروف التفاوضية للطرف الأخر للمفاوضات يفيد فى معرفة نقاط الالتقاء والاتفاق لتصبح هناك أرضية مشتركة لدفع عملية التفاوض نحو أهدافها .والواقع العملى يشير الى أن معظم المفاوضات تتحدد نتائجها سواء كانت سلبية أو إيجابية قبل أن تبدأ المحادثات الفعلية ، فالذين يعتقدون أن بإمكانهم الدخول فى المفاوضات دون استعداد أو تخطيط مسبق يعيشون فى وهم كبير حتى فى حالة توصلهم الى اتفاق فهذا الاتفاق لو تم التمعن والتدقيق فيه لوجدوا أنهم خسروا أشياء كثيرة كان من الممكن الحصول عليها بسهولة من خلال الاستعداد والتخطيط المسبق للتفاوض .وفى هذا العصر الذى نعيشه أصبح كل شىء خاضع للعلم والمعرفة والتخطيط والدراسة المسبقة والبقاء والفوز لمن يبذل الجهد الأكبر فى الإعداد والتخطيط للتفاوض لأنه مفتاح النجاح .

والتجهيز للمفاوضات يتضمن الخطوات الآتية : ــ

١-التحديد والتشخيص الدقيق للقضايا التفاوضية .

٢-تحديد الأهداف المراد تحقيقها من خلال المفاوضات .

٣-تحليل الموقف على الجانبين .

٤–جمع وتحليل البيانات عن البدائل المختلفة لمكان وزمان عقد المفاوضات ، والأطراف الأخرى للتفاوض وقدراتهم التنافسية ، ومواطن قوتهم ، ومواطن ضعفهم .

٥–وضع وتحديد الإستراتيجيات البديلة والتكتيكات المصاحبة لها .

٦–اختيار وإعداد فريق التفاوض .

٧–إعداد الجدولة الزمنية لعملية التفاوض .

٨–اختيار لغة التفاوض .

٩–إعداد سيناريوهات بديلة لخطة المناقشة والحوار .

١٠–الإعداد للجلسة الافتتاحية للمفاوضات .

وسوف نقوم بإلقاء الضوء على كل مرحلة من المراحل السابقة بالتفصيل :-

أولا–التحديد والتشخيص الدقيق للقضية التفاوضية :

إن التحديد والتشخيص الدقيق للقضية التفاوضية والمعرفة الكاملة لكافة عناصرها وعواملها المتغيرة ومواطن الاختلاف ومواطن الاتفاق الأكثر احتمالا يعطى لفريق التفاوض صورة واقعية للشكل العام للمفاوضات ولذلك فإن هذه المرحلة تتكون من ثلاث خطوات هى : -

أ–وضع قائمة بكل القضايا أو الموضوعات .

ب– تصنيف هذه القضايا فى مجموعات .

ج– ربط هذه القضايا بالعلاقة مع الطرف الآخر .

وهنا يجب أن تتضمن القائمة جميع الموضوعات التى ستطرح أو يمكن أن تطرح من الطرفين ، وعلى سبيل المثال فإن المفاوضة الجماعية يمكن أن تتضمن القضايا التالية : ـ

- زيادة الأجور. - العلاوات.

- الأرباح. - الترقيات.

- العمل الإضافى. - العمل فى أيام العطلات الرسمية.

- وسائل زيادة الإنتاجية. - الإجازات.

-الخدمات الاجتماعية. - السلامة والصحة المهنية ..... الخ.

وبالتالى فإن المفاوضات غالبا ما تغطى أكثر من موضوع أو قضية وعلى ذلك فإنه يجب تصنيف هذه القضايا الى مجموعات كل مجموعة على حده وإعطاء كل مجموعة درجة من الأولوية طبقا لأهميتها للطرفين وفى النهاية لابد من ربط القضايا المطروحة بالعلاقة مع الطرف الآخر وأن يتم تحديد أهمية كل قضية بموضوعية عند النظر إليها بعيدا عن التحيز والمشاعر الذاتية .

ثانيا-تحديد الأهداف المراد تحقيقها من خلال المفاوضات :

يجب تحديد الهدف بالنسبة لكل قضية من القضايا المطروحة ، فإذا كنا لا نعرف ماذا نريد فمن الصعب أن نحقق شيئا . والأهداف أيضا يجب تصنيفها أو تقسيمها حسب درجة أهميتها فهناك أهداف حيوية وإستراتيجية يتحتم تحقيقها ، وأخرى مرغوب تحقيقها ، وثالثة لا بأس من تحقيقها ....الخ.

وكذلك يجب تحديد الحد النهائى للقبول بمعنى تحديد النقطة التى يجب أن نتوقف عندها دون تزحزح بالنسبة لكل هدف ، وهذا الأسلوب يتيح للمفاوض حرية الحركة وفقا للمستجدات التى تطرأ أثناء سير المفاوضات .

كذلك تحديد النقطة التى يتم الثبات عندها دون تزحزح يوفر المزايا التالية : -

أ- يساعد على زيادة القدرة على التحرك بأمان .

ب- يؤدى الى زيادة القوة التفاوضية .

ج- يساعد فى تحجيم أو الحد من التنازلات .

د- يؤدى الى زيادة الإحساس بالطمأنينة والهدوء .

وفى النهاية فإن تحديد مؤشرات وحدود للقبول لها مزاياها وفوائدها خاصة إذا تم وضعها بشكل منطقى وبناءا على معايير عادلة وبعيدا عن التعسف والمبالغة ، كما أن لها مخاطرها وسلبياتها التى قد تؤدى الى الجمود والبعد عن المرونة التى تمثل عنصرا أساسيا فى استمرار ودفع عملية التفاوض فى اتجاه المفاوضات .

ثالثا-تحليل الوقت (على الجانبين) :

على كل طرف من أطراف المفاوضات أن يحدد ماذا يريد أن يحققه من خلال المفاوضات وهذا يتطلب منه تحديد الأهداف والأولويات ودراسة وتحليل الظروف المحيطة ثم ينتقل الى التركيز على الجانب الآخر والحصول على معلومات واضحة عنه يمكن من خلالها التخطيط للحصول على ما نريد .

رابعا-جمع وتحليل البيانات عن البدائل المختلفة :

إن المفاوض الجيد هو الذى يحاول أثناء فترة الاستعداد والتحضير للمفاوضات أن يحصل على المعلومات الأساسية التى تساعد على فهم الموقف من وجهة نظر الطرف الآخر وعليه أن يدرس أهداف الطرف الآخر وعوامل القوة والإستراتيجية المحتملة وتحليل كل هذه العناصر ووضعها فى إطارها الصحيح يساعد على تفهم الطرف الآخر وكيف يفكر وبالتالى يساهم فى نجاح العملية التفاوضية وكذلك يجب أن يكون لديه البدائل المتاحة والممكنة لمكان عقد الاجتماع وأيضا تحديد الزمان الذى يناسب كل الأطراف .

خامسا-وضع وتحديد الإستراتيجيات البديلة والتكتيكات المصاحبة لها :

الإستراتيجية التفاوضية هى الإطار العام للتحرك أثناء المفاوضات، والأهداف الأساسية المطلوب تحقيقها ، وترجمة ذلك الى سياسات ومبادىء عامة ، يتم الالتزام بها على المدى البعيد فى كافة جوانب العملية التفاوضية ، وبالتالى فإن **الإستراتيجية هى التخطيط للتخطيط .**

أما التكتيك ،فإنه التخطيط للتنفيذ ويركز أساسا على كيفية تنفيذ التخطيط ، وخطوات العمل اللازمة لتحقيق الأهداف بفعالية ، ويتطلب ذلك تحديد أهداف جزئية أو مرحلية ، وبرامج زمنية للتنفيذ وبالتالى فإنه عبارة عن تحركات جزئية فى إطار عام محدد مسبقا ،هو الإستراتيجية.

فمثلا قد يكون الهدف هو حسم المفاوضات بسرعة(الإستراتيجية) ، ويلجأ المفاوض لتحقيق ذلك باستخدام أسلوب التهديد بالانسحاب وقطع المفاوضات ، كوسيلة للضغط على الطرف الآخر (التكتيك) حرصا على عدم تضييع الوقت والاستمرار فى الجدل.

وهناك الكثير من إستراتيجيات التفاوض أهمها :.

إستراتيجية المصلحة المشتركة ، إستراتيجية تطوير الحالة ، إستراتيجية التكامل الأمامى والخلفى والأفقى ،إستراتيجية الإنهاك ، إستراتيجية التشتيت، إستراتيجية إحكام السيطرة، إستراتيجية الدحر ،إستراتيجية التدمير الذاتى،إستراتيجية التحرك التدريجى ،إستراتيجية الإنجاز السريع والخاطف ، إستراتيجية تفادى النزاع ، الإستراتيجية الهجومية والدفاعية.

أيضا هناك الكثير من تكتيكات التفاوض أهمها الآتى:-

تكتيك الصقر والحمامة ، تكتيك تحويل الاعتراضات الى موافقات، تكتيك التسويق ، تكتيك المفاجأة ، تكتيك الأمر الواقع ، تكتيك الكر والفر ،تكتيك نهاية المطاف ،

تكتيك التراجع ، تكتيك الخـداع والتضليـل ، تكتيـك كشـف الحقـائق كاملـة ، تكتيـك منتصف الطريق ، تكتيك التغطية ، تكتيك العشوائية (أنت وبختك)، تكتيـك توثيـق الكلام (كن جاهزا)، تكتيك اشترى بعض الوقت ، تكتيـك طلـب الاسـتعانة بوسـيط ، تكتيك التهديد المباشر ، تكتيك التمسك بالمواقف مع استمرار الضغط ، تكتيك الالتفـاف تكتيك المهادنة ، تكتيك المراوغة ، تكتيـك الهدايـا الرمزيـة ، تكتيك طلـب اسـتراحة تكتيك تحديد مواعيد نهائية ، تكتيك الخسارة القريبة ولا المكسب البعيد ، تكتيك عدم المعرفة وتجاهل الطرف الآخر، تكتيك فرض الأمر الواقع ، تكتيـك إجـهاض المبـادرات المقدمة ،تكتيك كسب الثقة والاحترام المتبادل .

وبالتـالى فـإن نوعيـة الإسـتراتيجيات والتكتيكـات التفاوضيـة التـى يعتمـد عليـها ويستخدمها المفاوض تعتبر أساس فى رسم صورة معينـة عـن هـذا المفـاوض وعـن سـلوكه وتعاملاته وأيضا تحدد مدى مصداقيته من عدمه وبناءا عليه يتحدد أسلوب التعامل معه

سادسا-اختيار وإعداد فريق التفاوض :

إن نجاح المفاوضات يعتمد بشكل أساسى على حسن اختيار أعضاء فريـق التفـاوض، ففـى حالة اختيـار فريـق غـير مناسب للتفـاوض فـإن هـذا الفريـق غالبـا مـا يـؤدى الى فشـل المفاوضات مهما كانت رغبات الفريق الآخر لإنجاح هذه المفاوضات .

أما فى حالة اختيار فريق مناسب للتفاوض فإن هذا الفريـق يسـتطيع أن يحـول المواقـف السـلبية الى مواقـف إيجابيـة نظـرا لمهارتـهم وقدرتـهم ورغبتـهم فـى إنجـاح عمليـة التفاوض،وهذا يتطلب وجود مهارات وقدرات ومواهب شخصية للمفاوض حتى يسـتطيع الحصول على أفضل النتائج والوصول الى الهدف الأساسى الذى من أجله بدأت المفاوضات

وبالتالى فإن العضو المختار ضمن فريق التفاوض يجب أن يتمتع بخصـائص وصفـات عامـة وشخصية تتلخص فى الآتى :-

خصائص المفاوض الناجح

خصائص عامة	خصائص شخصية
القدرة على التحليل	القدرة على التحمل ونضج الشخصية
معرفة سيكولوجية	الإدراك الشامل والمتكامل للمواقف
معرفة اقتصادية	الذكاء والقدرة الإبداعية
معرفة قانونية	حسن وسرعة التصرف
معرفة لغوية	اللباقة والطلاقة اللفظية
معرفة قياسية	الذاكرة الفوتوغرافية
معرفة عامة	إجادة فن الإنصات

وسوف نقوم باستعراض هذه الخصائص بشئ من التفصيل:

أولا : الخصائص العامة :.

ترتبط هذه الخصائص والمقومات بمدى ما يتوافر للمفاوض من قدرات تفاوضيـة ومعرفيـة والتى عادة ما تـكتسب من خلال التعليم والتدريب والممارسة ومن أهمها :

١-القدرة على التحليل:

وتعنى القدرة على التحليل العلمى للقضايـا ،وتحديـد عناصرهـا والعوامـل المؤثـره فيـها وقياس أهمية هذا التأثير، وتشمل أيضا القدرة علـى ربـط الأسـباب بالنتـائج ، والجـزء بالكل، ومدى وطبيعة العلاقة بينهما .

٢-المعرفة الاقتصادية :

لابد من توافر قدر مناسب من المعرفة الاقتصادية لدى المفاوض حتى يستطيع حساب التكاليف والعوائد ،والمقارنة بين البدائل المطروحة باستخدام المعايير الاقتصادية.

٣-المعرفة القانونية :-

إن المفاوض الناجح لابد ان يكون لديه قدر مناسب من المعرفة القانونية حيث ان المفاوضات تدور غالبا فى محيط قانونى منذ بدايتها وحتى يتم صياغة عقد الاتفاق والتوقيع عليه وأيضا هناك من المشاكل القانونية التى تظهر خلال العملية التفاوضية والتى تتطلب ضرورة معرفة المفاوض بأبعاد هذه المشاكل حتى لا تتعثر أو تتوقف العملية التفاوضية.

٤-المعرفة اللغوية :-

إن عملية التفاوض هى فى جوهرها عملية اتصالات أداتها اللغة، لذلك فإن التمكن وإتقان اللغة أثناء الحوار ،ومعرفة المعانى الدقيقة للكلمات والعبارات، يؤهل المفاوض لأن يكون قادرا على التعبير عما يريده من أقصر الطرق ودون لبس أو غموض أو تشتت للمعانى .وأحيانا تكون لغة الحوار مختلفة بين طرفى العملية التفاوضية ،وبالتالى فان إتقان أكثر من لغة تعتبر من أهم مميزات المفاوض الناجح.

٥-المعرفة النفسية :-

من المعروف أن المفاوضات تدور فى محيط بشرى ،فطرفا المفاوضة هم أفراد لهم خصائصهم الشخصية ،وميولهم ودوافعهم واتجاهاتهم ...الخ،من هنا يأتى أهمية الإلمام بعلم النفس وأصوله ،وذلك يساعد فى تحديد المزاج النفسى للطرف الآخر ،وتحديد أدوات الضغط النفسى الملائمة للإقناع أو التأثير على الطرف الآخر ،وكذلك يساعد فى اختيار التكتيكات الملائمة.

٦-الثقافة العامة :-

لابد أن يتوافر لدى المفاوض قدر مـن الثقافـة العامـة والتـى تشـكل الإطـار العـام لثقافـة المفاوض وقدرته على التأثير والإقناع للأطراف الآخرين.

ثانيا : الخصائص الشخصية :

من الممكـن اكتسـاب الخصـائص العامـة بـالتعليم والتدريـب والممارسـة بسـهولة، ولكـن الخصائص الشخصية يصعب اكتسابها حيث أنها تتعلق بـالنواحى الموروثـة والاسـتعداد الفطرى ،ولكن يمكن صقلها وتنميتها وتطويرها وتطويعها لخدمة العمل التفاوضى وأهـم هذه الخصائص ما يلى :-

١-القدرة على التحمل ونضج الشخصية.

٢-الذكاء والدهاء والقدرة الإبداعية.

٣-حسن وسرعة التصرف .

٤-إجادة فن الاستماع والإنصات .

٥-اللباقة والطلاقة اللفظية .

٦-الذاكرة الفوتوغرافية وسرعة الملاحظة .

٧-الإدراك الشامل والمتكامل للمواقف .

٨-الاتزان الانفعالى .

تلك أهم الخصائص التى يجب توافرها فى المفاوض الناجح.

وسوف نستعرض نموذج آخر من المفاوضين وهو المفاوض الفعال.

تعريف المفاوض الفعال

يمكن تعريف المفاوض الفعال بأنه ذلك الشخص الذى يتوفر لديه مجموعة من القدرات والمهارات والخصائص المكتسبة والفطرية القابلة للتنمية والتى تتفاعل مع بعضها البعض فيصبح قادرا على تحويل المواجهة والصراع مع الآخرين الى تعاون معهم وذلك من خلال تحقيق التوازن الفعال بين تطبيق مبدأ التشدد حرصا على عدم ضياع الحقوق بل والحفاظ عليها من ناحية ومع الالتزام بمبدأ التسامح حرصا على تحقيق المبدأ الأساسى للتفاوض وهو الوصول الى اتفاق من ناحية أخرى حيث يوجه التشدد الى المشكلة ذاتها بالتركيز عليها لأجل حلها والتسامح مع الطرف الآخر (الشريك) لتقريب وجهات النظر حولها فى سبيل الوصول الى اتفاق بشأنها.

أهم المقومات السلوكية للمفاوض الفعال فيما يلى : -

١- الإيمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية حيث ينبغى الاقتناع التام بها أولا قبل بذل أية جهود تفاوضية لإقناع الآخرين بها ومحاولة الوصول معهم الى اتفاق بشأنها ففاقد الشيء لا يعطيه.

٢- يجب التعامل مع المفاوضات بالجدية الواجبة وعدم التفاوض على الإطلاق دون الاستعداد التام لاستيفاء متطلباتها الفنية والتنظيمية والقانونية والسلوكية.

٣- الإدراك الواعى والإلمام الكافى بقدرات الطرف الآخر وأهم السمات والخصائص التى تتسم بها شخصيات أعضاء الفريق الآخر.

٤- التحلى بالثبات وهدوء الأعصاب والبعد عن الاستفزاز ومحاولة عدم فقد هدوءه وأعصابه حتى فى ظل الاستفزاز الذى يمكن أن يوجه إليه من جانب الطرف الآخر.

٥- الحرص على الاستماع والإنصات بدرجة أكثر من التحدث وحين التحدث يتم التحديد الدقيق للألفاظ المستخدمة فى التعبير عن المعانى المقصودة.

٦- الحرص على البدء بالمسائل الأكثر سهولة فى أجندة التفاوض ثم التحرك الى تلك المسائل الأكثر تعقيدا.

٧- استخلاص الاستنتاجات واتخاذ القرارات وذلك استنادا الى الحقائق الموضوعية والتحليلات العملية المدروسة وانطلاقا من ظروف الواقع وليس بناء على الأمانى والتمنيات وأحلام اليقظة أو محاولات التجربة والخطأ.

٨- الأخذ فى الاعتبار أن المفاوضين هم أولا وأخيرا بشر ذوى قيم وخلفيات ثقافية وآراء متنوعة وعادات وتقاليد وميول واتجاهات ودوافع وأنماط شخصية متباينة.

٩-العمل على تحقيق التهيئة الذهنية والنفسية الكافية للطرف الآخر حتى يصبح أكثر قابلية للإقناع وبالتالى زيادة احتمالات الوصول الى التجاوب السلوكى المطلوب من ممارسة العملية التفاوضية.

١٠- التركيز على المصالح لا على المواقف مع ضرورة الاعتقاد بعدم وجود عداء دائم مع الطرف الآخر بل الاعتقاد أنه بالإمكان الوصول معه الى مصالح مشتركة بصفة مستمرة ومتجددة.

١١- الحرص على عدم وضع كل الأوراق المتاحة لديك على المائدة مبكرا وعدم الإفصاح الكامل عن كل أهدافه الحقيقية وخططه المستقبلية وحين الإفصاح للضرورة فلابد من التحلى بالصدق.

١٢- الحرص على عدم اليأس فى التفاوض والتحلى بالصبر فى سبيل الوصول الى اتفاق.

١٣- عدم الانخداع بمظاهر الأمور والحرص على التحليل والإدراك المنظم للعلاقـات بـين المتغيرات الحالية والسابقة والمستقبلية فى سبيل الوصول الى استنتاجات صحيحة.

١٤- العناية الشديدة بكافة الإرشادات والإيماءات التـى يبديـها المفـاوضون سـواء كـانوا زملاء أم أعضاء ضمن الفريق الآخر.

١٥- الابتعاد عن المطالب التى لا تمثل أية إضافة حقيقية أو أية ميزة نسـبية يمكـن بـها تدعيم الموقف التفاوضى.

١٦-التردد مرات حين تقديم أية تنازلات أثناء الممارسة الفعلية للعملية التفاوضيـة دون مبرر منطقى.

١٧- الحرص على عدم إعطاء رفض قاطع إلا إذا كنت تعنيه فعلا.

١٨- مراعاة عدم تجاهل أو تخطى قائد الفريق المفاوض أو المتحدث الرسمى باسم الفريق.

١٩- عدم أخذ كلمة (لا) من الطرف الآخر على أنـها نهائيـة ومحاولـة الاقـتراب مـن الموضوع من زاوية أخرى ومحاولة ربط هذا الموضوع بموضوع آخر وثيق الصلة بالموضوع الأصلى.

٢٠- الحرص على أخذ مذكـرة بالمسـائل المعلقـة التـى لم يتـم التوصـل الى اتفـاق بشـأنها والاحتفاظ بها دائما أمامك على مائدة المفاوضات.

٢١- الالتزام التام بتطبيق مبدأ المرونة الى الحد الذى يساهم فى الوصول الى الاتفاق ولكن فى حدود القدرة على التحمل.

٢٢- فى حالة الرفض لعرض ما فاذكر السبب وتذكر أن تبرير المطـالب والمواقـف يسـاعد على تخطى العقبات ويهيىء الظروف لسرعة التلاقى بل ويزيد من احتمالات الوصول الى اتفاق.

٢٣- الالتزام التام بعدم إفشاء أسـرار المفاوضـات أو الإعـلان عـن توقعـات مسـبقة حـول النتائج التى يمكن أن تسفر عنها.

٢٤- الحرص الشديد على وضوح الأفكار والموضوعية التى تخدم الهدف علاوة على الاهتمام بالاعتماد على استخدام الأرقام والمؤشرات الدقيقة والحاسمة كلما أمكن ذلك.

٢٥- فى حالة تقديم تنازلات عند الضرورة يراعى أن يكون لها علاقة شرطية بالاتفاق النهائى.

٢٦- عندما يتم التوصل الى اتفاق حول قضية ما فإنه من الضرورى الاتفاق على لغة العقد الدقيقة والمعبرة (الصياغة اللغوية) حيث أن هذه الكلمات هى التى سيتم الرجوع إليها لتنفيذ بنود الاتفاق وكذلك عند حدوث أى خلاف فى مجال التطبيق.

٢٧- مراعاة التركيز على من لدية السلطة الفعلية فى الفريق الآخر وفهم أبعاد شخصيته

٢٨- عدم التسرع فى اتخاذ قرار غير مدروس أو تقديم عرض معين حتى يتم التأكد تماما من حدوده ومدى تأثيره.

٢٩- التأهب والاستعداد الدائم لتغيير الداخل وابتكار طرق وأساليب جديدة لتناول الموضوعات وتقديم الاقتراحات الملائمة فى الوقت المناسب لتفادى انهيار المفاوضات.

٣٠- الحرص على عدم الموافقة مطلقا على شىء يفوق القدرة على التحمل أو لا يمكن الوفاء بمتطلبات تنفيذه.

٣١- فى حالة إذا ما تم التوصل الى تفاهم مشترك حول الاتفاق النهائى فإنه يجب عدم مغادرة مائدة المفاوضات دون الحصول على نسخة مبدئية موقعة من الأطراف المعنية .

٣٢- تذكر دائما أنه بمجرد انتهاء جولات المفاوضات فإن الأطراف المعنية سوف تتعايش معا رغم كل شىء بل يمكن أن تتعامل مع بعضها البعض على نحو أفضل من ذى قبل .

هذه أهم صفات وخصائص المفاوض الناجح وكذلك المفاوض الفعال، ولكن هناك على الطرف الآخر توجد نماذج وسمات وخصائص للطرف الآخر المتفاوض معهم وهى:-

سمات وخصائص الطرف الآخر للتفاوض:

١- المفاوض المتكيف : ـ وهو شخصية تتسم بالمرونة ويقبل التغيير بسهولة ويرضى بالحلول الوسط ولا يضطرب أو يفاجأ أو يرتبك أو يستثار إذا ثارت الأمور على نحو مخالف لتوقعاته.

٢- المفاوض الجامد : ـ وهو الشخص الذى يصر باستمرار على أن تحسم الأمور على النحو الذى توقعه أو تعود هو عليه ، ولا يكيف عاداته أو طرق تفكيره مع عادات الجماعة أو طرق تفكيرها ، يضطرب ويرتبك إذا تغير الموقف أمامه أو إذا تغير أسلوبه الروتينى فى الحياة.

٣- المفاوض الإنفعالى : ـ وهو شخص سريع الاستثارة ويصرخ كثيرا (مثل الأطفال) ويضحك بكثرة ويبدى الحب والغضب وكافة الانفعالات بشكل مبالغ فيه.

٤- المفاوض الهادىء : ـ وهو الشخص المتوازن الذى يبدى القليل من العلامات التى تكشف عن الاستثارة الانفعالية من أى نوع ويحتفظ بهدوئه ويستجيب بدرجة أقل من المطلوب فى المناقشة أو مواقف الخطر أو الضغوط الاجتماعية.

٥- المفاوض الأمين : ـ وهو شخص حى الضمير يعرف الواجب ويقوم به حتى لو لم يلاحظه أو يشرف عليه إنسان آخر ولا يقول الكذب أو يحاول خداع الآخرين، يحترم ممتلكات الغير ويعطى كل ذى حق حقه بل ويطالب بحقوق الغير ويساعدهم فى الوصول إليها.

٦- المفاوض غير الأمين : ـ وهو شخص عديم الضمير مجرد من المبادىء الأخلاقية لا يراعى كثيرا مبدأ الصواب والخطأ عندما تتدخل الاعتبارات الشخصية ومصالحه الذاتية يقول الكذب ويخدع الآخرين ولا يحترم ملكية الغير ويشكك فى قدرات الغير وفيما يحوزونه من مواهب.

٧- المفاوض المتمسك بالتقاليد : - وهو شخص محافظ ومتمسك بالقواعد المتعارف عليها في المجتمع وذلك بشكل صارم بما في ذلك طرق السلوك والتفكير والملبس وغيرها ، ويعمل الشيء المألوف ويبدو حزينا إذا وجد أنه يختلف عن الآخرين .

٨- المفاوض المتحرر : - وهو شخص غير متمسك بالتقاليد ولا يبالى بالعرف ويسلك سلوكا مختلفا عن الآخرين ولا يضيره أن يرتدى نفس الزى أو أن يفعل ذات الأفعال كالآخرين ذو اهتمامات واتجاهات وطرق الى حد ما غريبة للسلوك، وغالبا ما يتبع أسلوبه الخاص به والذى يختلف نسبيا عن الآخرين ويبدو غريبا عنهم .

٩- المفاوض الغيور : - وهو شخص يحسد الآخرين على إنجازاتهم ، يتسم سلوكه بالغيرة إذا كان هناك اهتمام من جانب الآخرين بغيرة ويمكن أن يعتبر ذلك على أنه إهانة شخصية له ويطلب لنفسه أسوة بغيره مالا يستحقه.

١٠- المفاوض غير الغيور : - وهو شخص محب للغير حتى من هم أفضل منه، ولديه ميل إنسانى نحو الجميع، لا يضيق صدره إذا حظى الغير باهتمام أكثر منه بل إنه قد يشارك فى الثناء عليهم وتعديد إنجازاتهم والإشادة بمهاراتهم.

١١- المفاوض المهذب الحذر : - وهو الشخص الذى يراعى مشاعر الآخرين ويحترم حاجاتهم ويسمح لهم بالتقدم عليه فى الصف بل إنه يمنحهم نصيبا أوفى مما يستحقون حتى ولو على حسابه الخاص وذلك احتراما منه لمشاعرهم.

١٢- المفاوض المتهور (الطائش) : - وهو الشخص الذى لا يراعى ولا يحترم مشاعر الآخرين ، إنه متغطرس وعنيد مع الآخرين ويصبح فظا لا يطاق حين يخرج عن صوابه وذلك كنوع من التهديد للآخرين ،حتى يتجنبوا ثورته ويستجيبوا لرغباته ومطالبه.

١٣- المفاوض المستسلم : ـ وهو الشخص المهمل الذى يفرط بسهولة فى حقه ويتوقف عن إتمام أى عمل إذا صادفته عقبة ما ويعمل على نحو متقطع وغير منتظم يسهل تشتيت فكره وإبعاده عن هدفه الذى يسعى إليه مهما كان هذا الهدف أساسيا وذلك نتيجة لدوافعه الشاردة والصعوبات الخارجية أو كليهما .

١٤- المفاوض المثابر : ـ وهو الشخص الذى لديه تصميم وعزم على السير نحو هدفه رغم الصعوبات والعراقيل التى أمامه أو الإغراءات التى تعرض عليه قوى الإرادة، مجد ومجتهد يتمسك بحقوقه حتى يحقق أهدافه التفاوضية .

١٥- المفاوض العاطفى : ـ وهو شخص رقيق تسيره المشاعر، يميل الى الحدس والظن، ودود وعطوف وحساس، يراعى مشاعر الآخرين، لا يقوم بأعمال من شأنها ان تقلب عليه مشاعره .

١٦- المفاوض العقلانى : ـ وهو الشخص الواقعى والموضوعى الذى توجهه الضرورة ، غير ودود ، لا يهتم كثيرا بمشاعر الآخرين خاصة إذا كان هذا هو ما يجب أن يفعله.

١٧- المفاوض المتواضع : ـ وهو الذى يكره أن يمتدحه غيره على إنجازاته، ولا يميل الى الظهور ويبتعد عن الأضواء، ولا يبدو أنه يفكر فى ذاته على أنها شىء هام لا يشعر بأنه شخص جدير بالاهتمام ، وقد يؤنب نفسه إذا سارت الأمور على نحو خاطىء.

١٨- المفاوض المغرور : ـ وهو الشخص كثير التباهى والاعتزاز بنفسه ويتعالى ويترفع على الآخرين يسرع الى الحصول على التقدير عندما تسير الأمور فى مجراها الحسن، لديه إحساس متعاظم ومبالغ فيه عن قدراته الذاتية ، يميل الى حب الظهور والأضواء ويؤنب الآخرين وينتقدهم كلما حدث صراع أو سارت الأمور على نحو خاطىء.

١٩- المفاوض المتكاسل : - وهو الشخص الضعيف يشعر دائما بالإجهاد عقب أى مجهود يبذله حتى لو كان صغيرا، يفتقر الى الحيوية والنشاط، بطىء الحركة والعمل، غير واضح وبطىء الكلام ولديه عزوف عن المشاركة فى أى شيء.

٢٠- المفاوض النشيط : - وهو الشخص المتحمس واليقظ والذى يتسم بالفاعلية وسرعة الاستجابة للعمل حاسم وقوى فى قراراته، لديه قدرات ومهارات عالية على المواجهة والمخاطبة والحضور الذهنى والنفسي والرد التلقائى والفورى.

تلك هى بعض النماذج والأنماط لسمات وخصائص للطرف الآخر من العملية التفاوضية.

والواقع أن معرفة مثل هذه الأنماط يمكن أن يفيد المدير أيضا فى تشكيل فريق التفاوض وتوزيع الأدوار والاختصاصات على كل منهم، وبما يتناسب مع طبيعة القضية التفاوضية والأنماط المتوقعة لشخصيات المتفاوض معهم، وهذا من شأنه ان يسهم فى زيادة درجة فعالية العملية التفاوضية ذاتها.

وبعد أن استعرضنا هذه النماذج لابد أن يكون واضحا للجميع هل سيتم التفاوض بفرد واحد أو بفريق وذلك استنادا الى عدة اعتبارات أهمها:-

١-نوع قضية التفاوض ومدى تعقيدها.

٢-الجوانب المختلفة لقضية التفاوض اقتصادية،اجتماعية،سياسية،قانونية،تكنولوجية

٣-مدى الحاجة الى تخصصات متنوعة لمعالجة الجوانب المختلفة لقضية التفاوض.

٤-الإمكانيات المالية المتاحة للمنظمة.

٥-الخطة المحتملة للطرف الآخر (الاشتراك بفرد واحد أو بفريق وعدد أفراد الفريق)

٦-المكان المقترح لعقد جلسات التفاوض.

٧-مدى توافر الخبراء والمتخصصين من الكفاءات البشرية المتاحة للقيام بالعمل التفاوضى

وبصفة عامة فإن هناك بعض المزايا والعيوب المترتبة على التفاوض بفرد واحد ، وهنـاك أيضا بعض المزايا والعيوب المترتبة على التفاوض بفريق ، ويتضح ذلك من خلال ما يلى:

أولا :المزايا والعيوب المترتبة على التفاوض بفرد واحد.

١-المزايا :

أ- إمكانية السيطرة على الموقف وتجنب أى ازدواج فى الآراء أو اختلافات فى وجهات النظر.

ب-الاقتصاد فى التكاليف.

ج- توفير الوقت المستغرق فى التشاور والمناقشة بين أعضاء الفريق .

د- سرعة إنجاز المفاوضات .

هـ-التحديد الواضح للمسئولية .

٢-العيوب :-

أ- احتمال افتقار الفرد الواحد لخـبرات متخصصـة فـى مجـالات معينـة (القانونيـة أو الاقتصادية مثلا).

ب- الإرهاق الجسدى والذهنى للفرد ، خاصة فى حالة زيادة عدد الجلسات وأيام التفاوض.

ج- لا يناسب هذا الأسلوب القضايا التفاوضية متشعبة الجوانب .

د- احتمالات ظهور التحيز الشخصى .

ثانيا :المزايا والعيوب المترتبة على التفاوض بفريق

١-المزايا :-

أ- الاستفادة من تناول الآراء والمقترحات نتيجة لتنوع الاختصاصات .

ب- فتح جبهة واسعة أمام الطرف الآخر .

ج- استخدام تكتيك العضو المتساهل .

د- تقليل التحيز الشخصى وزيادة فرص الموضوعية.

هـ- إضفاء مرونة أكبر على المناقشات .

و- إمكانية التأجيل بحجة (يجب أن أستشير زملائى).

ز-التخفيف من حدة التوتر والقلق الداخلى بين أجزاء التنظيم.

ح-التحليل الأفضل والأعمق.

٣-العيوب :-

أ- احتمالات التعارض والازدواج فى الآراء.

ب- زيادة تكاليف عملية التفاوض.

ج- البطئ النسبى فى إنهاء وحسم عملية التفاوض.

د- الحساسية بين أعضاء الفريق ، خاصة إذا شعر أحدهم ان دوره محدود للغاية.

هـ-احتمال تسرب المعلومات.

و-صعوبة الوصول الى اتفاق.

ز-مشكلة الاتفاق على إستراتيجية موحدة.

تلك هى أهم المزايا والعيوب للتفاوض بفرد واحد أو للتفاوض بفريق، تم استعراضها بإيجاز شديد.

وحيث أن معظم المفاوضات تتم من خلال الاعتماد على فريق تفاوضى فسوف نتطرق الى **أهم الخطوات التى يجب مراعاتها فى حالة الاعتماد على فريق للتفاوض.**

إن اختيار فريق التفاوض من العمليات الهامة جدا فى العملية التفاوضية وبالتالى فإن تشكيل هذا الفريق لابد أن يتم بعناية وحرص شديدين وهذا يتطلب الإجابة على الأسئلة التالية بعناية فائقة :-

أ- من هم أعضاء فريق التفاوض ؟

ب- من هو رئيس فريق التفاوض وما هى إمكانياته ؟

ج- هل اشتمل الفريق على كافة التخصصات فى شتى المجالات المتعلقة بعملية التفاوض وكذلك الخبرات ؟

د- هل تم توزيع الأدوار وتحديد المسئوليات لكل أعضاء الفريق ؟

هـ- هل تم عقد عدة لقاءات بين أعضاء الفريق وإعداد إستراتيجية واضحة يتم العمل من خلالها ؟

و- هل تم تحديد الحد الأدنى الذى يجب أن تتوقف عنده عملية التفاوض ولا يجب التنازل عنة؟

تلك الأسئلة والإجابة عليها تحدد الى مدى بعيد جدا نجاح العملية التفاوضية.

وسوف نتناول أهمية اختيار رئيس فريق التفاوض والمعايير التى يتم وضعها فى الاعتبار أثناء عملية الاختيار.

اختيار رئيس فريق التفاوض :

إن اختيار رئيس الفريق أو المتحدث الرسمى باسم الفريق له أهمية خاصة لأن هذا الاختيار سيتحدد علية عوامل كثيرة من أهمها قدرته على قيادة الفريق الى مفاوضات ناجحة،بالإضافة الى مقدرته على تحمل مسئولياته الأساسية ،والتى يتمثل أهمها فى الآتى:-

أ-الاستفادة من تخصص كل عضو فى الفريق الى أقصى حد.

ب-التنسيق بين أدوار أعضاء الفريق بما يحقق التفاهم والتكامل فيما بينهم.

ج-حسن توقيت استخدام كل عضو فى الفريق تبعا لسير المفاوضات.

د-ضمان المشاركة الإيجابية لكل الأعضاء، طبقا للدور المحدد لكل منهم.

هـ-تنمية الثقة المتبادلة والعلاقات الطيبة بين أعضاء الفريق.

و-توضيح الأهداف المطلوب تحقيقها لكل الأعضاء وضمان اقتناعهم بها وبإمكانية تحقيقها.

ز-إقرار طلب التوقف المؤقت عن التفاوض للتشاور الداخلي بين أعضاء الفريق.

ولابد أن تكون علاقة رئيس الفريق ببقية أعضاء الفريق قوية ومتينة ومبنية على الاحترام المتبادل والتوافق والانسجام وإقناعهم واستعدادهم للعمل تحت قيادته وهذا يتطلب مقومات ومعايير يجب أن تتوفر فيمن يتم ترشيحهم لتولى قيادة فريق التفاوض.

مقومات ومعايير قائد فريق التفاوض:

١-امتلاك موهبة القيادة والقدرة على إدارة العمل التفاوضى.

٢-أن يكون متعدد المواهب والكفاءات.

٣-توظيف قدرات ومواهب أعضاء الفريق لصالح العملية التفاوضية والاستفادة الكاملة من خبراتهم وتحفيزهم على إظهار هذه ا لقدرات والمواهب.

٤-القدرة على تحويل مسار التفاوض فى حالة وجود ردود أفعال غير متوقعة من الفريق الآخر ووضع إستراتيجية سريعة وجديدة تتناسب مع هذه الظروف.

٥-أن تكون شخصيته متكاملة أى أن يتصف بعدم التكبر أو الغرور أو التعالى على زملائه.

٦-القدرة على امتصاص الصدمات ،واستيعاب لحظات الانفعال وتجاوزها.

***إعداد وتدريب فريق التفاوض:**

إذا كان لاختيار أعضاء فريق التفاوض أهمية كبرى لنجاح العمل التفاوضى فإن هذا النجاح يرتبط بمدى حسن الأداء وهو أمر يتوقف بالتالى على مدى تآلف وانسجام هذا الفريق ، ومدى ما يتوافر لديهم من معلومات ومهارات . وعلى ذلك تتضح أهمية عملية إعداد وتدريب وتهيئة فريق التفاوض ، عن طريق مد أعضائه بالمعلومات المطلوبة والكافية ، وصقل والخبرات المهارات الضرورية للعمل التفاوضى.

وتتطلب مهمة إعداد الفريق للمفاوضات ، القيام بمجموعة متكاملة من الأعمال الضرورية تتلخص فى الآتى : -

١- وضع الخطة التفاوضية العامة ، والاتفاق على المداخل والسياسات ، والاستراتيجيات والتكتيكات التى يتم إتباعها.

٢- توفير المعلومات والبيانات شاملة كافة الحقائق ، ومدعمة بكافة المستندات اللازمة لتأييد وجهة نظر الفريق ، والتى تدحض وجهة نظر الفريق الآخر.

٣- تنظيم وإدارة جلسات نقاشية ،تقوم على الحوار الجاد لمناقشة كافة جوانب العملية التفاوضية المزمع القيام بها وتطبيق منهج تفاعل الأفكار.

حيث يتم عقد لقاء مفتوح لأعضاء فريق التفاوض ، وذلك لمناقشة كافة جوانب موضوع التفاوض بكل دقة ووضوح ، وتترك الحرية كاملة لكل منهم ليطرح ما يشاء من آراء وأفكار ومقترحات وملاحظات وتحذيرات ،دون السماح مطلقا بالتعليق على آراء الغير فى هذا اللقاء ،ثم يتم تسجيل ما تم طرحه بكل حرية بحيث يطلق عنان الفكر ، ويتم إحداث (عاصفة فكرية) فى رأس كل عضو دون تحرج أو خجل أو تعليق .وبعد ذلك يتم فرز وتحليل الأفكار المطروحة ، وترتيبها وتنظيمها بشكل يمكن أن يفيد فى الإعداد والتحضير العملى للتفاوض ،من خلال الجو غير الرسمى والانطلاق فى التفكير والتعبير بحرية وجدية – وطرح البدائل،مهما كانت غريبة –الذى يوفره تطبيق هذا المنهج.

هذا وتتناول الجلسات النقاشية وتفاعل الأفكار العناصر التالية : -

أ- القضية التفاوضية (محورها / عناصرها / نطاقها).

ب- محددات العملية التفاوضية (بشرية / قانونية / مالية / فنية).

ج- الأهداف التفاوضية.

د- مدى سلامة وصحة الإستراتيجيات والتكتيكات والسياسات.

هـ- تقويم المركز التفاوضى الحالى.

و- القيام بتمثيل العملية التفاوضية.

ز- عقد اللقاءات الشخصية المتعددة ووضع اللمسات الأخيرة للعملية التفاوضية.

٤- تحديد الإستراتيجيات والتكتيكات المزمع استخدامها ،ومدى ملاءمتها من حيث التوقيت ،و الجهد ،والتكلفة ،والاعتبارات الحاكمة الأخرى.

٥- تقويم الموقف التفاوضى - وهذا التقويم يشمل كلا الجانبين المتفاوضين ، ويشمل ذلك تقويم لعناصر القوة والضعف ، وطموحات كل طرف وأهدافه وحجم المتاح لديه من إمكانيات . . . الخ .

٦- تحديد الأدوار بالنسبة لأعضاء الفريق - مع تصور كافة الاحتمالات التى يمكن أن تحدث وردود فعل الطرف الآخر مع الاستعداد لذلك.

٧- إجراء اللقاءات المكثفة بين رئيس الفريق وبين أعضائه لوضع اللمسات الأخيرة ، خاصة بعد الاتفاق مع الطرف الآخر على أجندة المفاوضات ، (جدول الأعمال) . وتفيد مثل هذه اللقاءات الاستعداد لكافة جوانب وأبعاد العملية التفاوضية والاحتمالات المختلفة ، وإعداد وسائل وأدوات الرد عليها واحتوائها فى الوقت المناسب.

وبالنسبة لمهمة تدريب الفريق للمفاوضات تتلخص فى الآتى: -

التدريب لأغراض المفاوضة الجماعية يصبح أمرا غاية فى الحيوية والأهمية ، خاصة إذا ما أخذنا فى الاعتبار توافر التسهيلات والإمكانات التى يمكن أن توفرها الشركات لمثليها فى المفاوضات ، وبالذات من ناحية البيانات والمعلومات ، والقدرة على الاستعانة بالمستشارين والأخصائيين ، والخبرة المتراكمة لدى الإداريين المحترفين ،

والقدرة على تنظيم برامج تدريبية على مستوى عال من الكفاءة الى غير ذلك من العوامـل ومن زاوية أخرى فإن تدريب القيادات العمالية على المفاوضات الجماعية وإعدادهم علميا ومهاريا ليكونوا أندادا لشركائهم على مائدة المفاوضات ، وإن كانت ضرورية ولازمة فـي كل الأوقات ، فإنها تعتبر أوجب وألزم وأكثر إلحاحا إذا لم يكن هناك رصيـد كـاف مـن الخبرة لدى القيادات العمالية بالنسبة للمفاوضات ، أو أنهم حديثـي العـهد بمثـل هـذه الأساليب في الوصول الى اتفاقات جماعية مع إدارة الشركات .

وبالنسبة للحركة العمالية فى مصر ، وخاصة بعد صدور قانون قطـاع الأعمـال رقـم ٢٠٣ لسـنة ١٩٩١ وقـانون العمـل رقـم ١٢ لسـنة ٢٠٠٣ فـإن القيـادات النقابيـة سـوف تقـوم بالمشاركة مع القيادات الإدارية من خلال المفاوضـات فـى وضـع النظـم واللوائـح الخاصـة بالعاملين ، الأمر الذى سوف يفتح مجالا هاما أمام القيادات العمالية ، ويحتاج فى ذات الوقت الى التسلح بالوعى والمعرفة والمـهارات المطلوبـة ، وهـذا هـو الـذى يفـرض إعطـاء أهمية خاصة للتدريب المتميز والمكثف والمتخصص لإعداد المفاوضين العماليين.

والبرامج التدريبية الخاصة بتدريب المفاوض العمالى تستلزم مراعاة الجوانب التالية :.

أ- التخطيط والتصميم الجيد لهذه البرامج :

ويشمل ذلك تحديد الأهداف الواجب تحقيقها من خلال هذه البرامج - من الـذى يجـب تدريبه ؟ وكيف يتم اختيارهم ؟ ما هى المدة المناسبة للبرنامج ؟ من الذى سيتولى عمليـة التدريب ؟ أين ومتى ؟ .

ب- الجهاز الفنى المسئول عن التدريب :

إن الخبرة العملية لمن يتولى تدريب القيادات العمالية لأغراض المفاوضة الجماعية تعتـبر مسألة في غاية الأهمية ، حيث أن العمال فى الغالب يتحفظون على تدريبهم على أيـدى

الأكاديميين ، وأولئك الذين لم يمارسوا التفاوض عمليا ، ومن زاوية أخرى ، فإن الخبرة العملية يجب أن يصاحبها معرفة عريضة وواسعة عن الموضوع ، فضلا عن الإلمام بالتوصيات والمعاهدات الدولية والعربية الصادرة عن منظمة العمل الدولية ومنظمة العمل العربية، بخصوص المفاوضات الجماعية والحريات النقابية . وبجانب ذلك فلا يمكن إغفال القدرة على الاتصال التعليمي ،وإثارة دوافع وحماس المتدرب ، ولعل أكثر الجهات تأهيلا للقيام بهذا الدور هي المؤسسة الثقافية العمالية ومعاهدها ومراكزها المنتشرة في كافة أنحاء الجمهورية.

ج- المعدات وأجهزة التدريب:

يمكن القول بشكل عام أن عملية التعليم والتدريب تصبح أكثر فاعلية وإيجابية حينما يستمتع الدارس بما يتعلمه ويقوم به ويشارك فيه ، وقد يكون من المفيد أن تبدأ العملية التدريبية بالمحاضرات والخلفية العلمية ، ولكن يجب وبقدر المستطاع أن يتوج ذلك بالأفلام التي يجب أن تعد لهذا الغرض ، واستخدام أجهزة العرض الأخرى مثل البروجكتور، والداتا شو، وأشرطة الفيديو . . الخ .

د- أساليب التدريب:-

وبجانب أهمية استخدام المعينات من سمعية وبصرية ، فإنه يجب التركيز على الأساليب الأكثر فاعلية والتي تعتمد على المشاركة من جانب المتدرب مثل : أعمال الجماعات - ورش العمل-الحوار والنقاش - دراسة الحالات - تمثيل الأدوار .

ولعل أسلوب تمثيل الأدوار بالذات يعتبر من الأساليب المثالية للتدريب على المفاوضات حيث يتقمص المتدرب شخصية المفاوض ويعيش مناخ العملية التفاوضية بالكامل فضلا عما يوفره هذا الأسلوب من إثارة واستمتاع .

ويمكن للبرامج التدريبية الخاصة بالمفاوضة الجماعية أن تشمل موضوعات حيوية أخرى مثل التدريب على حل المشاكل ، وعلى سبيل المثال كيفية حساب الأجر الحقيقى ارتباطا بنفقة المعيشة طبقا للظروف السائدة ، والتدريب على دراسة وفحص الميزانيات ، المؤشرات الاقتصادية ..الخ.

التحديد الدقيق للاختصاصات وتوزيع الأدوار على أعضاء الفريق : ـ

بعد الانتهاء من إعداد فريق التفاوض ، تتضح المهارات والقدرات المتميزة لكل عضو على حده ، بشكل يسمح بالتحديد الدقيق للاختصاصات وتوزيع الأدوار المتعددة والمتنوعة على كل منهم ، بما يتناسب مع مهاراته وقدراته وخبراته ومؤهلاته ومدى فهمه واستيعابه للجوانب المختلفة للعملية التفاوضية وعلى ذلك ، فإنه يتم خلال هذه المرحلة اتخاذ القرارات التالية : ـ

أ- تعيين رئيس فريق التفاوض ، وتحديد اختصاصاته.

ب- قيادة الفريق التفاوضى.

ج- التنسيق بين أعضاء الفريق ، بما يحقق التفاهم والانسجام بينهم.

د- توزيع الأدوار والمهام على أعضاء الفريق.

هـ- تعديل أو تغيير مسار الحوار والنقاش عند اللزوم.

و- الحفاظ على روح الفريق فيما بين الأعضاء.

سابعا -إعداد الجدولة الزمنية لعملية التفاوض : ـ

ويتضمن ذلك تحديد التوقيت المناسب لبدء المفاوضات فى ضوء رغبات الأطراف الأخرى المشاركة فى التفاوض وكذلك تقدير الفترة الزمنية التى تخصص لكل مرحلة تفاوضية (عدد جلسات / أيام / أسابيع) كما تتضمن الجدولة الزمنية أيضا وضع توقيت مبدئى

لنهاية المفاوضات.

ثامنا –اختيار لغة التفاوض :-

وهذه من الأمور الهامة جدا فى عملية التفاوض فغالبا ما تكون هناك مشاكل متعددة حينما تختلف اللغات الأصلية لأطراف التفاوض، لأن هناك مرادفات ومصطلحات وكلمات تحمل أكثر من معنى ربما يكون العكس تماما، وعلى ذلك فلابد من تحرى الدقة البالغة حين اختيار لغة التفاوض، وإذا تم الاتفاق مثلا على أن لغة التخاطب اللغة العربية ويتم ترجمتها الى اللغة الإنجليزية، لابد من إلمام فريق التفاوض باللغة الإنجليزية، وذلك لقراءة الترجمة بالإنجليزية وهل هى نفس المعانى التى أمامها بالعربية أم لا، وفى هذه الحالة يمكن لفريق التفاوض الاستعانة بالمترجمين المتخصصين لإنجاز هذه المهمة.

تاسعا –إعداد سيناريوهات بديلة لخطة المناقشة والحوار :.

وتهدف هذه المرحلة الى تكوين تصورات عملية بديلة لسير المفاوضات بحيث تتضمن الآتى : -

أ– تصورات بديلة لبداية الجلسة التفاوضية ، ومن الذى يبدأ الحديث ،وبماذا يبدأ ، وكيف يقدم زملائه ، وكيف يتم تجاذب أطراف الحديث التمهيدى ،والفترة الزمنية المتوقعة لهذا التمهيد.

ب– مدى الحاجة الى الإعلان عن المواقف المتوقعة ، ومدى الصراحة والأمانة فى ذلك ، والإعلان منذ البداية.

ج– تحديد طريقة وترتيب عرض القضايا محل التفاوض ، وطرح وجهة النظر بشأنها.

د– الحدود الدنيا والقصوى المتوقعة لمطالب الطرف الآخر وما يمكن أن تكون علية ردود أفعالنا على نحو مناسب.

عاشرا-الإعداد للجلسة الافتتاحية للمفاوضات :-

وتعتبر عملية الإعداد والتحضير للجلسة الافتتاحية هي المرحلة الأخيرة من مراحل التخطيط للتفاوض، والتي تتضمن وضع التصورات للترتيبات الخاصة بهذه الجلسة من حيث أسلوب التعارف وطريقة الترحيب والكلمات الافتتاحية وإضفاء روح الثقة والاطمئنان والتفاؤل على المناقشات كما تتضمن هذه العملية تحديد مكان التفاوض والاتفاق على جدول الأعمال.

تحديد مكان التفاوض

إن تحديد مكان التفاوض من النقاط المهمة جدا فى العملية التفاوضية ،بل والمؤثرة جدا على سير المناقشات لأنه يتحدد على ذلك وضع الاستراتيجيات والتكتيكات،وفى أحيان كثيرة يتطلب تحديد المكان الذى ستجرى فيه المحادثات مفاوضات طويلة جدا بين أطراف التفاوض ،وذلك لأسباب نفسية أو أسباب اقتصادية، وبالتالى سوف نستعرض البدائل التى يمكن من خلالها اختيار المكان الذى تجرى فيه المفاوضات .

هناك ثلاث بدائل لاختيار مكان التفاوض :-

البديل الأول : التفاوض فى مكانى :

فى لغة كرة القدم هناك عبارة شهيرة أن اللعب على أرضى يضمن لى الفوز حيث الجمهور والتعود على أرض الملعب وسهولة التأثير على الخصم .....الخ. كل هذه العوامل تجعل معظم الأشخاص يرغبون فى إجراء المفاوضات على أرضهم وهذا له مزايا عديدة أهمها : -

١-إن التفاوض فى مكانى يمنحنى إمكانية تهيئة المكان المناسب من وجهة نظرى، بما فى ذلك اختيار وترتيب قاعة التفاوض، وجلوس المشاركين أمام مائدة المفاوضات، وطبيعة وتوقيت الاستضافة.

٢-إمكانية استخدام الميزة السابقة لخلق المضايقات والضغط على الطرف الآخر، وذلك بتوجيه فريق المفاوضين الزائرين للجلوس فى مواجهة نافذة لتشتيت إنتباههم بسبب ضوء الشمس فى أعينهم .

٣-القيام بدور المضيف فى أى مفاوضات يمنحنى الفرصة للتأثير على الفريق الآخر خارج قاعة المفاوضات سواء بتقديم التسهيلات أو الترفيه أو الضيافة أو الحفلات .

٤-إن التفاوض فى مكانى يتيح لى الفرصة لإشراك كفاءات وقيادات أكثر فى التفاوض عند اللزوم والعثور على الخبرات بسهوله والحصول منهم على النصائح اللازمة.

٥-الراحة النفسية المترتبة على الشعور بقوتى النسبية نتيجة حضور الخصم إلى وبما يمكن أن يدعم مركزى التفاوضى.

٦-توفير الوقت والجهد والتكلفة التى كانت ستترتب على الانتقال الى مكان أخر غير موطنى .

البديل الثانى : التفاوض فى مكانه :-

بالرغم من صعوبة التفاوض فى أرض الطرف الآخر لأسباب عديده أهمها الشعور بالغربة ورهبة المكان إذا كانت هذه هى المرة الأولى إلا أن هناك مزايا عديدة لهذا البديل وهى:

١-تفرغ فريق التفاوض التام لهذه المفاوضات .

٢-إمكانية الاعتراض على تجهيز مكان التفاوض وجعل الطرف الآخر يبذل مجهودا مضاعفا لتجهيز المكان .

٣-استخدام موضوع ذهابك الى الطرف الآخر والضغط بها كلما سمحت الأمـور بذلـك وأن ذهابك إليه هو إظهار لحسن النوايا والرغبة المخلصة فى الاتفاق.

٤-إمكانية الحصول على وقت كـاف للدراسـة والتفكـير قبـل اتخـاذ القـرار أو الالـتزام بموقف بحجة الرجوع الى الرئاسات.

٥-إمكان حجب بعض المعلومات مؤقتا بحجة أنها غير متوفرة الآن .

البديل الثالث : التفاوض فى مكان محايد : .

إن اختيار مكان محايد لإجراء المفاوضات له جاذبية سطحية،فكل طرف لا يكسب مـيزة أو ضرر نتيجة للمكان الذى تجرى فيه المفاوضات ولكنه يتولد لديه شعور معين بأن هذا الاختيار هو الأفضل والأنسب لإجراء المفاوضات بدون ممارسة أى نـوع مـن الضغـوط مـن أحد الأطراف،وهذا البديل يحقق عدة مزايا أهمها : ـ

١-الراحة النفسية نتيجة الشعور بأنك على قدم المساواة مع الطرف الآخر.

٢-تقريب المسافات بين المتفاوضين.

٣-الاستفادة من التسهيلات والتجهيزات المقدمة من صاحب المكان المحايد.

٤-حل مناسب فى حالة امتناع كل طرف عن الذهاب الى موطن الطرف الآخر.

٥-عدم شعور أى طرف من الطرفين بأنه تحت ضغط أو مضايقات من الطرف الآخر.

الاتفاق على جدول الأعمال:

بعد الاتفاق على المكان وتحديده يتم الاتفاق على جدول الأعمال ،وفى هـذه المرحلـة مـن مراحل التفاوض من الممكن أن يتم الاتفـاق علـى جـدول الأعمـال مـن خـلال الاتصـالات السابقة على عقد المفاوضات أو من خلال الجلسة الرسميـة الأولى حيـث يجـرى التمـهيد لبدء المفاوضات وافتتاحها والتعرف على المطالب المطروحة من كل طرف على نحو محـدد

وعلى الرغم من أن جدول الأعمال الخاص بالمفاوضات يتم الاتفاق علية بين أطراف التفاوض إلا إنه من المكن أن يثير قضيه تفاوضية يستغرق حولها جلسات عديدة لتمسك كل طرف حول البنود الواجب إدراجها فى جدول أعمال المفاوضات وكذلك حول ترتيب تناولها وهنا يجب على فريق التفاوض حسن إعداد جدول الأعمال وتصوره لجدول أعمال الطرف الآخر واستعداده لتغير موقفه فى ضوء المناقشات حول هذا الجدول.

أهم الاعتبارات التي يجب مراعاتها حين إعداد جدول الأعمال للمفاوضات:-

١-التركيز على الموضوعات العامة ورؤوس الموضوعات دون التطرف الى التفاصيل أو الموضوعات الفرعية تحت كل موضوع رئيس على أن توضع هذه التفاصيل فى ورقة غير معلنة يتم استخدامها حسب استجابات الطرف الآخر أثناء التفاوض الفعلى.

٢-البدء فى جدول الأعمال بالقضايا الأساسية للتركيز عليها ابتداء باعتبارها الأهم كما أن التفاوض حولها وحسمها سوف يؤدى الى حل القضايا الثانوية تلقائيا ودون عناء كبير وحتى إذا لم تحسم فإن التنازلات فيها تكون أيسر وأقل تكلفة من التنازل فى القضايا الأساسية.

٣-البدء بتحديد مجموعة من الشروط والأسس التى يتم الاتفاق عليها أولا باعتبارها الحاكمة فى العملية التفاوضية مثل إيقاف الحملات الإعلامية الهجومية المتبادلة.

٤-تصنيف قضايا التفاوض الى مجموعات نوعية متخصصة مثل الجوانب الفنية والجوانب الاجتماعية والجوانب القانونية والجوانب التسويقية .... الخ.

٥-البدء فى القضايا الثانوية من قبيل تأجيل المواجهة قليلا بل وإمكان تقديم تنازلات بشأنها بسهولة لكسب ثقة الطرف الآخر وغمره بالروح التعاونية للمفاوض على أمل أن يقدم هو تنازلات مقابلة بعد ذلك وهذا يؤدى الى الشعور بالتفاؤل على الجلسة وإحساس أطراف التفاوض بنجاح المفاوضات.

بعد أن تم استعراض خطوات الإعداد للمفاوضة الجماعية، نصل الى نقطة البداية في المفاوضات وهى الجلوس على مائدة المفاوضات وجها لوجه، حيث يكون كل طرف قد أتم الإعداد والتحضير الجيد للممارسة الفعلية للعملية التفاوضية،وهذه النقطة تبدأ بالاجتماع الأول وما يشمله من جس نبض من الطرفين، وفى أغلب الأحيان تكون النقابة قد قدمت مطالبها للإدارة قبل هذا الاجتماع، وفى حالة إذا كان يوجد هناك سابق تعامل بين الطرفين فإن الأمور تسير فى مجراها الطبيعي طبقا للقواعد المتبعة، أما إذا كان هذا هو الاجتماع الأول للطرفين فإن هناك بعض القواعد التنظيمية وتتضمن الآتى : ـ

١-مكان الاجتماع وزمانه :-

بالنسبة لمكان الاجتماع فكما سبق الإشارة إليه، إذا كان الطرفان لهما سابق تعامل فى القضايا النقابية فإن هذا الأمر يكون معروفا للطرفين، أما فى حالة عدم وجود خبرة سابقة فإن تحديد المكان غالبا يكون طرف الإدارة فى حالة المفاوضة داخل الشركة أو المنشأة (بين النقابة وإدارة الشركة) أما فى حالة التفاوض بين مستوى أعلى كالنقابة العامة مثلا أو الاتحاد العام، فغالبا يتم الاتفاق على تبادل مكان الاجتماع، مرة طرف صاحب العمل والأخرى طرف ممثل العمال، أو يتم فى مكان محايد للطرفين ، وبالنسبة للزمان فإنه يتم تحديده سواء أثناء ساعات العمل أو بعد انتهاء ساعات العمل . وفى حالة الاتفاق على تحديد مكان الاجتماع والزمان فإن المتبع فى الغالب أن يجلس كل فريق فى مواجهة الفريق الأخر ، كذلك يراعى أن يجلس المتحدث الرسمى لكل فريق فى مواجهة المتحدث الرسمى للفريق الآخر، وهنا لابد من توافر قاعات أو حجرات قريبة من قاعة المفاوضات الرئيسية التى يجب أن تتسع لأعضاء الفريقين، وتستخدم

عادة الحجرات والقاعات القريبة من القاعة الرئيسية أثناء الإستراحات، وكذلك أثناء طلب أحد الفريقين فرصة للتشاور مع أعضاء فريقه ،ودائما يجلس أعضاء الفريق بجوار بعضهم البعض وذلك يسهل من عملية توصيل المعلومات لبعضهم البعض سواء كتابة أو همسا .

كيفية إدارة الجلسات:-

هناك بدائل متعددة لإدارة الجلسات نذكر منها الآتى : ـ

١-من الممكن اختيار الرئيس من جانب الإدارة .

٢-من الممكن اختيار الرئيس من جانب النقابة .

٣-من الممكن اختيار الرئيس بالتناوب .

٤-من الممكن اختيار الرئيس من جهة محايدة .

وفى كل الأحوال فإنه يتم الاتفاق بين رئيسى الفريقين على عدة قواعد أهمها : ـ

١-اختيار وتحديد متحدث رسمى لكل فريق .

٢-الاتفاق على طريقة وأسلوب تسجيل الجلسات .

٣-وضع جدول أعمال لمناقشة القضايا المطروحة، وأولويات تناول كل منها وغالبا يتم وضع المشاكل والموضوعات السهلة والأقل أهمية والتى من الممكن الاتفاق عليها بسهولة من الطرفين فى بداية الجدول، وذلك من أجل خلق مناخ يسوده الود والتفاؤل فى بداية الجلسات ثم يتم بعد ذلك وضع الموضوعات المهمة والحساسة .

٤-فى حالة الموافقة والوصول الى حلول ترضى كل الأطراف يتم تحديد كيفية إجراءات الموافقة وكتابة العقد والتوقيع عليه .

أنشطة مائدة المفاوضات :-

تتضمن أنشطة مائدة المفاوضات ثلاث أنواع من الجلسات هى كالآتى : ـ

١- الجلسات المبكرة.

٢- الجلسات الوسيطة.

٣-الجلسات الختامية.

أولا : ـ الجلسات المبكرة : ـ

فى هذه الجلسات يبدأ التعارف والاتفاق على الأسس والقواعد العامة وعرض ملخص للموضوعات المطروحة من الجانبين للتأكد من أن كل طرف قد تفهم تماما ما يعنيه الطرف الآخر من خلال العروض والمطالب المقدمة وهذا الاجتماع غالبا يكون قصير نسبيا ويتم التركيز فيه على الآتى : ـ

أ- الترحيب بالطرف الآخر من الطرف المضيف.

ب- نبذة مختصرة عن المشكلة التفاوضية.

ج- شكر لكل الأطراف على الاستجابة للجلوس على مائدة المفاوضات للحصول الى حل مرضى لجميع الأطراف.

د- إعطاء الإحساس لجميع الأطراف بأن النتائج ستكون طيبة للجميع.

هـ- إبراز أهمية نجاح العملية التفاوضية لكل الأطراف.

ثانيا : الجلسات الوسيطة :.

تبدأ هذه الجلسات غالبا بعد أسبوع من الجلسات المبكرة ويتم التركيز فى هذه الجلسات على شرح وجهة نظر كل فريق ومحاولة كل فريق جس نبض الفريق الآخر ومعرفة نواياه وتستمر هذه الجلسات التى يتم من خلالها التوصل الى حلول واتفاقيات للقضايا

السهلة ويفضل بالنسبة لهذه الجلسات ألا تكون فى أيام متتالية ولكن يمكن عقد اجتماعين أو ثلاثة كل أسبوع .وغالبا ما يحدث أثناء هذه الجلسات مواقف قد تؤدى الى توقف أو عرقلة العملية التفاوضية ومن هنا لابد من مراعاة الآتى:-

أ-التكيف مع المواقف الفعلية أثناء العملية التفاوضية.

ب-كيفية مواجهة تكتيكات الضغط.

ج-كيفية تهيئة مناخ مشجع على الاستمرار فى عملية التفاوض.

وسوف نتناول هذه النقاط الثلاثة بالشرح.

أ-التكيف مع المواقف الفعلية أثناء العملية التفاوضية.

غالبا ما تتعرض العملية التفاوضية أثناء المناقشات والمداولات الى مواقف فعلية غير متوقعة تحتاج الى درجة كبيرة من المهارة والقدرة على التكيف مع الأحداث والظروف الطارئة، ولذلك أوضحنا فى اختيار رئيس فريق التفاوض أن يكون لديه القدرة والمهارة على مواجهة المواقف التفاوضية غير المتوقعة بشىء من المرونة والذكاء وتحويل هذه المواقف لصالح فريقه، وهنا يجب التعامل مع هذه المواقف بحذر شديد حيث أن تقديم تنازلات كبيرة يمكن أن تضعف مركز المفاوض أو تسفر عن استغلال للمواقف أو تنهى التفاوض بشكل غير مرضى.

ب-كيفية مواجهة تكتيكات الضغط : ـ

فى معظم الأحيان يستخدم أحد الأطراف العديد من التكتيكات وأساليب الخداع للحصول على مزايا أو مكاسب على حساب الطرف الآخر، وهذا فى الغالب يكون قرب نهاية المفاوضات، وهذه الأساليب قد تكون غير مشروعه أو غير مريحة للطرف الآخر، وأن الطرف الذى يستخدم مثل هذه الأساليب يرى المفاوضات على أنها صراع بين إرادتين

ويستهدف من ورائها تحقيق مكاسب أساسية علـى حساب الطرف الآخـر دون اعتبـار للمبـادئ أو القيـم الأخلاقيـة . وحينمـا يشـعر أحـد الأطـراف أن مثـل هـذه الأســاليب والتكتيكات الخداعية تمارس يكون رد الفعل فى الغالب بطريقة من اثنين :-

الأولى : محاولة تجنب الصراع والميل نحـو التنـازل انطلاقـا مـن عـدم الرغبـة فـى فشـل المفاوضات ويرى أنه لو تنازل هذه المرة إرضاء للطرف الآخر فسوف يكـون ذلـك موضـوع تقدير من جانبه وسوف يكف عن طلب المزيد مستقبلا .

الثانية : هى استخدام نفس الأسلوب ونفس السلاح للرد على الطـرف الآخـر وفـى هـذه الحالة إما أن يرجع الطرف الآخر عن أسلوبه أو تتعثر المفاوضات وتفشل وهذا هو الأرجح .

ج-كيفية تهيئة مناخ مشجع على الاستمرار فى عملية التفاوض : ـ

إن نجاح المفاوضات يعتمد بصفـة أساسـية علـى صـدق نوايـا أطـراف العمليـة التفاوضيـة ورغبتهم الصادقة فى إتمـام العمليـة التفاوضيـة ولكـن فـى أحيـان كثـيرة نجـد أن أحـد الطرفين يحاول مناقشة المصالح بينمـا الطـرف الآخـر يتشـبث بـالمواقف واضعـا شـروطا صعبة دون رغبة فى التزحزح . وقد يحاول أحد الأطراف الوصول الى اتفاقيـات ممكنـة ومقبولة تتميز بالقدرة على تعظيم المكاسب لكلا الطرفين بينما الطرف الآخر يهاجم كـل اقتراح يعرض علية وهدفه الرئيسى تحقيق وتعظيم المكاسب بالنسبة له فقط .

وفى مواجهة مثل هذه الظروف التى قد تؤدى الى عرقلة العملية التفاوضية وربما فشـلها لابد أن يتم إقناع الطرف المتشدد بتغيير موقفة إما بالإغراء وإما بالإجبار وهـذا يتطلـب من الطرف الأول أن يركز على الحقائق المرتبطة بجوهر ولب المشـكلة بـدلا مـن الـتركيز على المواقف وهذا يؤدى بالطبع الى فتح مجال جديد لنجاح المفاوضـات لأن الـتركيز علـى

المصالح وابتكار البدائل والحلول والاعتماد على المعايير الموضوعية يجعل الطرف الآخر المتشدد فى موقف حرج وهذا الأسلوب هو ما يطلق علية المفاوضة المبدئية .

والحل الآخر يعتمد على مسايرة الطرف المتشدد فى ممارساته السلبية وإفشال محاولاته فى الدخول فى مصادمات وشد وجذب وذلك يتطلب تماشى أو تفادى هجوم الطرف المتشدد وتحويل هذا الهجوم الى المشكلة ، ولتحقيق ذلك وللنجاح فيه لمواجهة هذه النوعية من المناورات يجب إتباع الخطوات التالية : -

أ- لا تهاجم موقفهم ولكن ابحث فيما وراء هذا الموقف.

وهذا يتطلب عدم رفض أو قبول موقف الطرف المتشدد بل يتم التعامل مع هذا الموقف على أنه أحد الخيارات المطروحة والمكنة ثم يتم البحث عن المبادئ التى يعكسها ذلك الموقف وإيجاد طرق ووسائل كفيلة بتحسينه وتطويره ويمكن أن تحول السؤال الى الطرف المتشدد طالبا منه وجهة نظره فى حل هذه المشكلة المطروحة من خلال موقفهم المتشدد.

ب- شجع الطرف الآخر على نقد أفكارك وتقديم المشورة.

فى أغلب الأحيان يضيع الوقت أثناء التفاوض فى النقد والنقد المضاد وهنا يجب على الطرف الأول الترحيب بانتقادات الطرف الآخر وسؤالهم عن الخطأ وكيفية علاجه من هنا تستطيع أن تعرف آرائهم واتجاهاتهم وعلى ضوء ذلك تطور أفكارك ومقترحاتك وهنا يتم تحويل النقد لصالح الاتفاق على أساس أنه جزء طبيعى من العملية التفاوضية .

ج- بدل مسار الهجوم ليستهدف المشكلة.

وذلك يحدث فى حالة مهاجمة الطرف الآخر لك شخصيا وهذا يحدث كثيرا فى الواقع العملى فإنه يجب عليك فى هذه الحالة عدم الدفاع عن نفسك وترك الطرف الآخر يخرج كل ما لديه واسمع جيدا له واظهر أنك فهمت ما يقولون وحينما ينتهون ، يمكنك

تعديل أو تحويل هجومهم عليك شخصيا الى هجوم موجه الى المشكلة . وهكذا من الممكن أن يتم تهيئة مناخ مشجع على الاستمرار فى عملية التفاوض .

ثالثا : ـ الجلسات الختامية : ـ

تتميز اجتماعات هذه الجلسات بطول المدة وفيها يبدأ كل فريق فى محاولة تحقيق أكبر مكاسب على حساب الفريق الآخر، وهنا نجد أن الإدارة تبدأ بتقديم بعض الاقتراحات والحلول لطلبات النقابة، وبمرور الوقت يبدأ وضوح العرض المقدم من قبل الإدارة وتستمر هذه العروض والمقترحات، والعروض والمقترحات المضادة، حتى الساعة المتفق عليها لنهاية المفاوضات وكل طرف يحاول جاهدا أن يصل الى أفضل المكاسب، وأن ينتزع موافقة الطرف الآخر على هذه المطالب .وفى هذه المرحلة من الجلسات تكثر طلبات وقف المفاوضات من أجل المشاورات الجانبية، حيث يترك أعضاء فريق التفاوض قاعة الاجتماعات الى قاعة أو حجرة أخرى ملحقة أو قريبة، وبعد المناقشات والتحليلات وعمليات التقييم يعودون ثانية لقاعة الاجتماعات لاستئناف المفاوضات مع الفريق الآخر، وفى بعض الأحيان يترك فريق القاعة الرئيسية للمفاوضات طالبا من الفريق الآخر التشاور والوصول الى اتفاق، وهذا الأسلوب من أساليب الضغط النفسى على أعضاء الفريق حيث أن بقاء الفريق فى نفس القاعة غالبا ما يؤثر بصورة سلبية على الفريق، بعكس إذا طلب الفريق بنفسه وقف المفاوضات، وانتقل الى مكان أخر فهذا يشعره بشىء من التجديد والاستقلالية.

أهمية التشاور والتداول وطلب الاستراحة: ـ

يلجأ المفاوضون الى طلب استراحة بين كل فترة وأخرى أثناء ممارسة العملية التفاوضية وذلك لاتخاذ موقف موحد أمام الطرف الآخر أو لدراسة أحد البدائل المطروحة أو

لتقديم تنازلات معينة أو لاتخاذ قرار بتأجيل المفاوضات أو تجميدها وفى أحيـان كثـيرة يكون اللجوء الى طلب الاستراحة كنوع من التكتيكات التفاوضية للمناورة التـى يمكـن أن تخدم سير المفاوضات فى عدة جوانب أهمها:-

١-تعطى فرصة للتشاور مع أعضاء الفريق ، أو مع الرؤساء ، حول قضايا بذاتها.

٢-يمكن استخدامها باعتبارها تكتيكا لتجنب إعطـاء رد واضح وفـورى والتمتـع بفـترة أكبر من الوقت للتفكير والدراسة.

٣-تساعد فى تخفيف حدة التوتر حول المائدة ، وقد تكون فرصة للتنفيس أو للتعبير عن ردود الأفعال ، وانعكاس لما يحدث حول المائدة أثناء المفاوضـات ، خاصـة إذا كـان قـائد الفريق أو المتحدث الرسمى له من النوع المتسلط.

٤-لها أهميتها فى ربط أفراد الفريق معا والاتفاق على قرار موحد.

٥-تتيح الفرصة للاتفاق على خطة أو تكتيك معين لبقية الجلسة.

٦-الاتفاق على كيفية التعامل مع التطورات غير المتوقعة والتى تبرز فجأة أثناء المفاوضات.

٧-فرصة لتقييم مدى تأييد الأعضاء لسير المناقشات واتجاهاتها.

٨- الحصول على المعلومات من الخبراء والمتخصصين فى موضوع مطروح للمناقشة.

٩- امتصاص حالة التذمر والتشدد الموجودة لدى الطرف الآخر.

١٠- الهروب من الحصار الذى يمكن أن يكون الطرف الآخر قد نجح فى فرضه.

وللحصول على أكبر فائدة من فترة المشاورات الجانبية يجب مراعاة الآتى : ـ

أ- لابد لها من قائد مثل أى اجتماع تنظيمى ،حتى وإن كان مصغرا وغير رسمى.

ب- يجب تجنب أخذ الأصوات ، لأن ذلك يدعو للانقسام ويجب بذل الجهد للوصول الى -صيغة مقبولة من الجميع.

ج- أن تتم فى جو هادىء حتى يستطيع كل فرد فى الفريق أن يجدد نشاطه.

و- يجب إعطاء الفرصة لكل فرد فى الفريق لعرض وجهة نظره حتى يشعره بأهميته وسط الفريق.

هـ- يجب أخذ الوقت الكاف ،على الأقل لإعطاء الانطباع بأن الفريق يدرس الموضوع بالجدية الواجبة ، ولكن دون إسراف أو مبالغة.

ثالثا:مرحلة الاتفاق

وتسمى هذه المرحلة بمرحلة صياغة الاتفاقية والتوقيع عليها من أطراف التفاوض وهى المرحلة الأخيرة من المفاوضات.وفى هذه المرحلة تكون المفاوضات قد أتت ثمارها المرجوة وهو الوصول الى اتفاق يرضي جميع الأطراف من خلال جولات المفاوضات التى تمت، وذلك يستوجب صياغة ما تم التوصل إليه فى صورة عقد أو اتفاق ملزم للطرفين يتم العمل به بعد التوقيع عليه، أو حسب ما يتفق عليه الطرفين، وهناك العديد من الاتفاقات الجماعية، ولكن لا توجد اتفاقيتان متشابهتان، وهذا يرجع الى ظروف كل اتفاقية، وكذلك الأطراف التى تشملها كل اتفاقية وعليه فإن كل عقد أو اتفاق يكون قائما بذاته، ولكن من الممكن الاسترشاد به فى الحالات المماثلة، أو استخدام بعض الفقرات الواردة به فى عقد أخر مماثل، وهناك مسميات عديدة للتعاقد منها على سبيل المثال لا الحصر (مشروع اتفاق ـ عقد تسويه ودية ـ عقد اتفاق ـ اتفاقية جماعية).

وسوف نستخدم هنا مسمى (عقد اتفاق) لتوضيح كيفية وأهمية صياغة عقد الاتفاق.

من الضرورى جدا والهام أن تسترشد النقابة أو تستعين بالخبراء القانونيين أثناء صياغة عقد الاتفاق لأن التلاعب بالألفاظ والكلمات والمرادفات قد تؤدى فى بعض الأحيان الى تغيير المعنى المقصود تماما، وأيضا هناك العبارات القانونية التى من الممكن استغلالها

فى حالة نشوب نزاع حول تفسير بنود العقد، من الممكن أيضا أن تستغل بصورة سيئة، وبناءا على ذلك فإن أى اتفاق جيد لابد وأن تكون صياغته سهلة وواضحة ودقيقة ومعبرة وموجزة، حتى يستطيع أى شخص قراءتها بسهولة وبدون الدخول فى متاهات اللغة ، وعلى ذلك فإن النقابى الذى يجيد الاستخدام للغة بصورة جيدة يكون لدية القدرة على اختيار الكلمات السهلة والواضحة والبسيطة للتعبير عن الكلمات التى سوف تتضمنها الاتفاقية.

وهنا لابد أن تكون الاتفاقية مقسمة الى أجزاء يتم ترتيبها بصورة واضحة، كل جزء يشمل عنصر من العناصر التى تم الاتفاق عليها، وموضحا القرار الذى تمت الموافقة علية من الطرفين، وأيضا يجب أن تتضمن الاتفاقية بند يسمح بإمكانية التعديل فى المستقبل، وهذا البند مفيد للغاية لأنه ربما تستحدث أمور لم تكن موجودة أثناء فترة المفاوضات وهذه الأمور تستلزم تعديل فى القرار الذى تم اتخاذه سابقا، أيضا يجب أن تتضمن الاتفاقية مدة سريانها طبقا لما يتفق علية الطرفان، وأيضا يجب أن يتم الاتفاق على جهة محايدة للجوء إليها فى حالة نشوب أى نزاع بخصوص هذه الاتفاقية وتمسك كل طرف برأيه، وأخيرا من لهم حق التوقيع .

وفى النهاية نستطيع أن نلخص أهم العناصر التى يجب أن تتضمنها الاتفاقية كالآتى : -

١-المقدمة.

٢-لغة العقد.

٣-المسئول عن صياغة العقد.

٤-جدولة المواضيع (تقسيم الاتفاقية الى أجزاء).

٥-إمكانية تعديل بعض بنود الاتفاقية.

٦-مدة سريان الاتفاقية.

٧-تحديد الجهة المحايدة التى يتم اللجوء إليها فى حالة وجود نزاع.

٨-تحديد من لهم حق التوقيع على الاتفاقية.

أولا : المقدمة :-

إن معظم الاتفاقيات إن لم يكن جميعها تبدأ بمقدمة يتناول فيها تعريف الأطراف المشاركة فى العقد، كذلك توضيح الأهداف التى تم الاتفاق عليها،وقد تتضمن المقدمة بعض التعهدات من الأطراف المشاركة فى الاتفاقية بالإضافة الى التأكيد على أهمية المبادىء الأساسية، مثل الحرية النقابية أو الحق فى المفاوضة الجماعية أو عدم اللجوء الى القضاء، أو تتضمن تعهدا من الأطراف بأن ما تشمله هذه الاتفاقية يلغى كل ما سبق الاتفاق عليه، وأشياء أخرى كثيرة ومتعددة حيث لا توجد صيغة واحدة تم الاتفاق عليها بخصوص المقدمة، وإنما هناك صيغ كثيرة ومتعددة.

وهنا تجدر الإشارة بأنه يستحق الاقتصار فى المقدمة على تعريف الأطراف المشاركة فى عملية التفاوض، بالإضافة الى توضيح الأهداف فى شكل فقرات أو أقسام منفصلة ومحددة بالعقد، وذلك باختصار شديد وبدقة ووضوح تامين، وبعيدا عن أى لبس أو استخدام ألفاظا تحمل أكثر من معنى.

ثانيا : لغة العقد :-

والمقصود هنا بلغة العقد هو اللغة التى يتحدث بها الأطراف المشاركة فى العقد، وهل هى لغة مشتركة أو هناك اختلاف، مثال ذلك (إذا كان أصحاب الأعمال إنجليز وممثلى العمال مصريين) فإن لغة التخاطب هنا إما أن تكون عربية تصحبها ترجمة إنجليزية، أو العكس إما تكون إنجليزية تصحبها ترجمة عربية وفى كل الأحوال ومهما كانت لغة العقد لابد وأن تكون الكلمات واضحة ومفهومة ولا تحمل أكثر من معنى حتى لا يسمح

طرف لطرف آخر بالتلاعب بعد التوقيع على العقد.

ثالثا : المسئول عن صياغة العقد :.

يفضل فى كل الأحوال أن يكون المسئول عن صياغة العقد هـو المستشار القـانونى للنقابـة مشتركا مع المستشار القانونى لصاحب العمل، بالإضافة الى وجود رئيس فريـق التفـاوض لمراجعة بنود العقد وهل هذا ما تم الاتفاق علية أم لا .

رابعا : جدولة المواضيع (تقسيم الاتفاقية الى أجزاء) : -

لابد من تقسيم بنود الاتفاقية الى جمل وفقرات، وكلمـا كـانت الجمـل والفقـرات قصيرة كلما كانت أفضل من الجمل والفقرات الطويلة، لأن الجمـل الاعتراضيـة التـى تـدرج فـى الجمل الطويلة ربما تجعل المعنى مبهما حتى وإن كانت سليمة نحويا ، ومن هنا نجد أن تقسيم الاتفاقية الى أجزاء مفيد جدا ويؤدى الى نتائج جيدة بعيدة عن الغموض واللبس.

خامسا : إمكانية تعديل بعض بنود الاتفاقية : -

إن وجود بند فى الاتفاقية يسمح بتعديل بعض بنودها له مزاياه العديـدة، والمثـال علـى ذلك ربما يكون هناك مشـاكل ومعوقـات وقت توقيـع الاتفاقيـة فـى عمليـة التسـويق أو التصديـر والاسـتيراد سـواء كـانت هـذه المشـاكل اقتصاديـة أو سياسـية .... الخ، وبعـد التوقيع على الاتفاقية بفـترة، تم حـل هـذه المشـاكل، وبالتـالى أصبـح مـن الممكـن إعـادة التفاوض حول هذا البند، فإذا لم يكن هناك بند فى الاتفاقية يسمح بذلـك فلـن يسـتطيع المفاوض أن يعيد التفاوض، وبالتالى فإن كتابة بنـد يسـمح بإمكانيـة تعديـل بعـض بنـود الاتفاقية هام ومفيد للغاية.

سادسا : مدة سريان الاتفاقية : -

هذه من النقاط الهامة جدا فى الاتفاقية حتى لا يطغى طرف على الطرف الآخـر، فلابـد من تحديد مدة الاتفاقية، وذلك لمدة عام أو أكثر،أو أن تكون بدون مدة محددة(مفتوحة)

إلا أن يخطر أحد الطرفين الطرف الآخر برغبتـه فـى إعـادة فتـح بـاب المفاوضـة، وذلـك خلال مدة شهر أو شهرين حسـب مـا يتفـق عليـة، ولكـن الكـاتب يحبـذ أن تكـون مـدة الاتفاقية عام، وتجدد تلقائيا لمدة عام أخر إذا لم يطلب أحد الطرفين بفتح بـاب المفاوضـة قبل انتهاء مدة الاتفاقية بشهر.

سابعا : تحديد الجهة المحايدة التي يتم اللجوء إليها في حالة وجود نزاع :-

في بعض الأحيان تنشأ مشاكل بين أطراف عقـد الاتفـاق حـول أحـد البنـود أو أكـثر، أو حول الاتفاقية كلها وغالبا ما يتمسك كل طرف برأيه ويصمم عليه، وهذا يحدث حينمـا تكون الثقة مفقودة بين الطرفين نتيجة حدوث مشاكل متفرقة ظهرت فيها سوء النية من أحد الأطراف ، وفي هذه الحالة لابد من اللجوء الى طرف ثالث محايد يتسم بالنزاهـة، وذلك لعرض أسباب النزاع عليه، ولابد أن يكون لهذا الطرف علاقة بين طرفـي الـنزاع، وأن يتفقا عليه وفي أغلب الأحيان يكون الطرف الثالث معلوما وله سلطات يسـتطيع مـن خلالها إبداء رأيه بوضوح تام.

ثامنا : تحديد من لهم حق التوقيع على الاتفاقية :.

دائما يكون رئيس فريق التفاوض عن العمال، وكذلك رئيس فريق التفاوض عـن أصحـاب الأعمال ولكن في بعض الأحيان يكون رئيـس التفـاوض عـن أصحـاب الأعمـال ليـس هـو صاحب العمل وبالتالي عند التوقيـع علـى الاتفاقيـة ربمـا يحضـر صـاحب العمـل ويوقـع بنفسه، أو يفوض رئيس فريق التفاوض بالتوقيع نيابة عنه، وفي كل الأحـوال لابـد مـن تحديد من لهم حق التوقيع على الاتفاقية فـي بدايـة الاجتمـاع حتـى لا تحـدث مشـاكل أثناء التوقيع .

الباب الثالث

الإطار القانوني لعلاقات العمل الجماعية

الفصل الأول

التشاور والتعاون

مقدمة

حرصا من الكاتب على أهمية إحاطة القارئ بكافة الأمور المتعلقة بالتفاوض، فقد رأى ضرورة إفراد حيز مناسب لتسليط الضوء على الإطار القانونى لعلاقات العمل الجماعية، لما له من أهمية كبيرة خاصة وأنه يحمل بين جنباته صورة واضحة للعلاقة بين العمال وأصحاب الأعمال هذا من ناحية ،ومن ناحية أخرى، فقد أفرد قانون العمل رقم ١٢ لسنة ٢٠٠٣ ثلاثة أبواب كاملة لعلاقات العمل الجماعية للعاملين بالقطاع الخاص بخلاف باب للمفاوضة الجماعية ،وذلك من خلال (٤٠مادة) سوف نقوم باستعراضها لإبراز أهم الجوانب المتعلقة بالعمال ولتكون مرجعا للقيادات النقابية يتم الاسترشاد بها فى حالات المفاوضة الجماعية.

وتعتبر علاقات العمل الجماعية من المهام الرئيسية التى توليها الدولة اهتماما مباشرا وتتدخل مباشرة فى وضع القوانين والتشريعات التى تساهم فى تنظيم علاقات العمل ووضع الضوابط الخاصة باستخدام هذه القوانين ،وفى الغالب تغطى هذه القوانين والتشريعات كافة الجوانب المتعلقة بشروط العمل والاستخدام مثل الأجور ،ساعات العمل ،الإجازات ،العلاوات،الرعاية الصحية والاجتماعية،البدلات والحوافز،التأمينات والتعويضات،السلامة والصحة المهنية ....الخ.

وهذه القوانين والتشريعات تشمل جميع العاملين فى الدولة (حكومة - قطاع عام -قطاع أعمال عام-قطاع خاص -شركات مساهمة وشركات توصية بالأسهم).

التشاور والتعاون

نظم قانون العمل رقم ١٢ لسنة ٢٠٠٣ إطارا للتشاور والتعاون بين أصحاب الأعمال والعمال وذلك من خلال المواد التالية التى سيتم التعليق عليها:

مادة(١٤٥)

يشكل بقرار من رئيس مجلس الوزراء مجلس استشاري للعمل يضم في عضويته ممثلين للجهات المعنية وعددا من ذوي الخبرة وممثلين لكل من منظمات أصحاب الأعمال ومنظمات العمال تختارهم منظماتهم بالتساوي بينهم ويحدد القرار رئيس المجلس ونظام العمل به ويتولي المجلس علي وجه الخصوص ما يلي :

أ - إبداء الرأي في مشروعات القوانين المتعلقة بعلاقات العمل.

ب - إبداء الرأي في اتفاقيات العمل الدولية قبل التوقيع عليها.

ج - دراسة الموضوعات ذات الصلة بالعلاقات المهنية والإنتاجية علي المستوي القومي.

د - اقتراح وسائل توثيق التعاون بين منظمات العمال ومنظمات أصحاب الأعمال.

هـ - اقتراح الحلول المناسبة لاتقاء منازعات العمل الجماعية علي المستوي القومى،وعلي الأخص في الأزمات الاقتصادية التي تؤدي إلي توقف بعض المشروعات عن العمل كليا أو جزئيا.

و - إبداء الرأي في الموضوعات التي تعرضها عليه الوزارة المختصة.

التعليق:

تقديرا لأهمية التشاور والتعاون بين منظمات أصحاب الأعمال ومنظمات العمال تنص المادة (١٤٥) على أن يشكل بقرار من رئيس مجلس الوزراء مجلس استشاري للعمل يضم في عضويته ممثلين للجهات المعنية وعددا من ذوي الخبرة وممثلين لكل من منظمات أصحاب الأعمال ومنظمات العمال تختارهم منظماتهم بالتساوي بينهم ويحدد القرار

رئيس المجلس ونظام العمل به،وبالرغم من أن المجلس الاستشارى موجود منذ عام ١٩٦٣ إلا أنه لم يباشر اختصاصه على الوجه الذى كان مرجوا منه،ولم يعقد جلسات تذكر وربما يكون الفكر الشمولى السائد فى هذه الفترة له دور رئيسى فى تقليص عمل هذا المجلس،ولكن فى ظل التحولات الحالية فإن المجلس سيكون له دور محورى ورئيسى فى الفترة القادمة والتى تعتمد بصورة أساسية على التشاور والتعاون فى كافة المجالات بين طرفى العملية الإنتاجية(العمال - أصحاب الأعمال).وقد تم صدور القرار تحت رقم ٩٧٠ لسنة ٢٠٠٣ ويتضمن الآتى:-

قرار رئيس مجلس الوزراء

رقم ٩٧٠ لسنة ٢٠٠٣

بشان تشكيل ونظام العمل بالمجلس الإستشاري للعمل

رئيس مجلس الوزراء

بعد الإطلاع على الدستور،

وعلى قانون العمل الصادر بالقانون رقم ١٢ لسنة ٢٠٠٣،

وبناء على ما عرضه وزير القوى العاملة والهجرة،

قرر

(المادة الأولى)

ينشأ بوزارة القوى العاملة والهجرة مجلس إستشاري برئاسة وزير القوى العاملة والهجرة وعضوية كلٍ من:

أولاً: أعضاء ممثلين للجهات المعنية لا تقل درجاتهم عن رئيس إدارة مركزية:

رئيس قطاع ديوان عام وزارة القوى العاملة والهجرة.

رئيس الإدارة المركزية المختص بعلاقات العمل بوزارة القوى العاملة والهجرة.

رئيس الإدارة المركزية المختص بالعلاقات الدولية بوزارة القوى العاملة والهجرة.

رئيس الإدارة المركزية المختص بوزارة التأمينات الاجتماعية.

رئيس الإدارة المركزية المختص بوزارة الصناعة والتنمية التكنولوجية.

رئيس الإدارة المركزية المختص بوزارة التعاون الدولي.

ممثل عن المجلس القومي للأجور.

ثانياً: أعضاء من ذوي الخبرة:

عدد من ذوي الخبرة يختارهم رئيس المجلس

ثالثاً: أعضاء ممثلين بمنظمات أصحاب الأعمال والعمال

عدد (٣) أعضاء يمثلون أصحاب الأعمال تختارهم منظمات أصحاب الأعمال.

عدد (٣) أعضاء يمثلون العمال يختارهم الاتحاد العام لنقابات العمال.

(المادة الثانية)

إبداء الرأي في مشروعات القوانين المتعلقة بعلاقات العمل.

إبداء الرأي في اتفاقيات العمل الدولية قبل التوقيع عليها.

مناقشة الأمور ذات الصلة بالعلاقات المهنية والإنتاجية على المستوى القومي.

اقتراح الحلول المناسبة لاتقاء منازعات العمل الجماعية على المستوى القومي وعلى الأخص في حالة الأزمات الإقتصادية التي تؤدي إلى توقف بعض المشروعات عن العمل جزئياً.

اقتراح وسائل توثيق التعاون بين منظمات العمال ومنظمات أصحاب الأعمال.

إبداء الرأي فيما تعرضه عليه وزارة القوى العاملة والهجرة من الموضوعات المتعلقة بعلاقات العمل.

(المادة الثالثة)

يكون للمجلس أمانة عامة، يصدر بتشكيلها وتحديد اختصاصاتها قرار من رئيس المجلس.

(المادة الرابعة)

يضع المجلس لائحة لتنظيم سير أعماله تتضمن على الأخص مواعيد اجتماعاته وطريقة التصويت على قراراته والأغلبية المطلوبة وبدل حضور الجلسات والمكافآت، وتصدر هذه اللائحة بقرار من رئيس المجلس.

(المادة الخامسة)

يعرض وزير القوى العاملة والهجرة تقريراً عن أعمال المجلس على رئيس الوزراء.

(المادة السادسة)

ينشر هذا القرار في الوقائع المصرية ويعمل به من اليوم التالي لتاريخ نشره.

صدر برئاسة مجلس الوزراء في ١٠ ربيع الآخر سنة ١٤٢٤ هـ

الموافق ١٠ يونية سنة ٢٠٠٣ م

الفصل الثاني

اتفاقيات العمل الجماعية

مقدمة

عقد العمل الجماعى أو اتفاقية العمل الجماعية هى اتفاق تنظم بمقتضاه شروط العمل وظروفه بين منظمة نقابية أو أكثر وبين صاحب عمل أو أكثر أو من يستخدمون عمالا ينتمون الى تلك المنظمات أو منظمات أصحاب الأعمال بما يكفل شروطا أو مزايا أو ظروفا أفضل . ويجوز لصاحب العمل أن ينيب عنه فى إبرام العقد اتحاد الصناعات أو الغرفة التجارية أو أية منظمة ينتمى إليها ، كما يحق لمنظمات أصحاب الأعمال إبرام هذا العقد ممثلين لأصحاب الأعمال.وقد نص على ذلك قانون العمل رقم ١٢ لسنة ٢٠٠٣ طبقا للآتى

مادة (١٥٢)

اتفاقية العمل الجماعية هي اتفاق ينظم شروط وظروف العمل وأحكام التشغيل، ويبرم بين منظمة أو أكثر من المنظمات النقابية العمالية وبين أصحاب عمل أو مجموعة من أصحاب الأعمال أو منظمة أو أكثر من منظماتهم.

التعليق:

*الاتفاق الجماعى أو عقد العمل الجماعى هو عبارة عن المحصلة أو الثمرة النهائية للمفاوضة وذلك فى حالة وصول أطراف المفاوضة الى اتفاق مشترك بعد جولة المفاوضات، وعقد العمل الجماعى هو اتفاق مكتوب تتوصل إليه الأطراف المعنية من خلال جهودهم المشتركة،بعد عدة جولات من المفاوضات تم خلالها مناقشة جميع بنود هذا العقد من كافة الأطراف،وتم تعديل وحذف وإضافة ما تم الاتفاق عليه حتى تم التوصل الى الصورة النهائية للعقد.

مادة (١٥٣)

يجب أن تكون الاتفاقية الجماعية مكتوبة باللغة العربية ، وأن تعرض خلال خمسة عشر يوما من تاريخ توقيعها علي مجلس إدارة النقابة العامة أو الاتحاد العام لنقابات عمال مصر علي حسب الأحوال المقررة في قانون النقابات العمالية . وتكون الموافقة عليها من أيهما بالأغلبية المطلقة لأعضاء مجلس الإدارة وذلك خلال مدة لا تجاوز ثلاثين يوما من تاريخ توقيع الاتفاقية.

ويترتب علي تخلف أي شرط من الشروط السابقة بطلان الاتفاقية.

التعليق:

•لقد نص المشرع فى هذه المادة شرط أن تكون الاتفاقية مكتوبة باللغة العربية والهدف من ذلك هو إثبات ما تم الاتفاق عليه وعدم تنصل أحد الأطراف من ما تم الاتفاق عليه وهذا الشرط يسرى أيضا عند تعديل أى بند من بنود الاتفاقية وإلا كان التعديل باطلا •أيضا أكد المشرع على ضرورة عرض الاتفاقية على مجلس إدارة النقابة العامة أو الاتحاد العام لنقابات عمال مصر ويشترط موافقة الأغلبية المطلقة من أعضاء مجلس إدارة النقابة العامة أو الاتحاد العام لنقابات عمال مصر وذلك خلال مدة لا تجاوز ثلاثين يوما من تاريخ توقيع الاتفاقية. وأكد المشرع على أنه يترتب علي تخلف أي شرط من الشروط السابقة بطلان الاتفاقية.

@ وبالرغم من تحفظنا الشخصى على الفقرة الخاصة بعرض الاتفاقية على مجلس إدارة النقابة العامة أو الاتحاد العام لنقابات عمال مصر حيث أنها تسلب أحد الحقوق الرئيسية للجمعية العمومية للجنة النقابية إلا أنه يمكن تلافى هذا القصور بعرض هذا

الاتفاق على الجمعية العمومية بصورة ودية حتى يكتسب إجماع كافة العاملين وهذا فـى صالح أعضاء مجلس إدارة المنظمة النقابية.

مادة (١٥٤)

يقع باطلا كل حكم يرد في الاتفاقية الجماعية يكـون مخالفـا لأحكـام القـانون أو النظـام العام أو الآداب العامة.

وفي حالة تعارض حكم في عقد العمـل الفـردي مـع حكـم مقـابل في الاتفاقيـة الجماعيـة، يسري الحكم الذي يحقق فائدة أكثر للعامل دون غيره.

التعليق:

*في هذه المادة نجد أن المشرع أكد على بطلان كل حكم يرد في الاتفاقية الجماعيـــة يكـون مخالفا لأحكام القانون أو النظام العام أو الآداب العامة وأيضا راعى مصلحة العامل وذلـك من خلال موافقته على مخالفة قانون العمل طالمـا كـان ذلـك فـى صـالح العـامل حيـث أن الأحكام الواردة بقانون العمل تعتبر الحد الأدنى لحقوق العمال. وفى حالة تعارض حكم فى الاتفاقية الجماعية مع حكم فى عقد العمل الفردى يسرى الحكـم الـذي يحقـق فـائدة أكثر للعامل دون غيره

مادة (١٥٥)

يكون إبرام الاتفاقية الجماعية لمدة محددة لا تزيد علي ثـلاث سـنوات أو للمـدة اللازمـة لتنفيذ مشروع معين، فإذا زادت المدة في الحالة الأخيرة علـي ثـلاث سـنوات تعـين علـي طرفي الاتفاقية التفاوض لتجديدها كل ثـلاث سـنوات في ضـوء مـا يكـون قـد اسـتجد مـن ظروف اقتصادية واجتماعية.

ويتبع في شأن التجديد الإجراءات الواردة بالمادة(١٥٢)من هذا القانون.

التعليق:

نجد أن المشرع فى هذه المادة أراد أن يحدد الحد الأقصى لاتفاقية العمل الجماعية بثلاث سنوات أو للمدة اللازمة لتنفيذ مشروع معين ويمكن أن تجدد لفترة أخرى طبقا لما نص عليه الحالة الأخيرة في ضوء ما يكون قد استجد من ظروف اقتصادية واجتماعية عن طريق التفاوض ويشترط فى شأن التجديد الإجراءات الواردة بالمادة (١٥٦) من هذا القانون.

مادة (١٥٦)

يتعين علي طرفي الاتفاقية سلوك طريق المفاوضة الجماعية لتجديدها قبل انتهاء مدتها بثلاثة أشهر، فإذا انقضت المدة الأخيرة دون الاتفاق علي التجديد امتد العمل بالاتفاقية مدة ثلاثة أشهر ويستمر التفاوض لتجديدها، فإذا انقضي شهران دون التوصل إلي اتفاق كان لأي من طرفي الاتفاقية عرض الأمر علي الجهة الإدارية المختصة لاتخاذ ما يلزم نحو اتباع إجراءات الوساطة وفقا لأحكام المادة ١٧٠ من هذا القانون.

التعليق:

نجد أن المشرع فى هذه المادة أراد أن يحدد طرق تجديد الاتفاقية وذلك عن طريق المفاوضة الجماعية قبل انتهائها بثلاثة أشهر وبالتالى فإذا لم يتم الاتفاق فى خلال هذه الفترة امتد العمل بالاتفاقية مدة ثلاثة أشهر ويستمر التفاوض لتجديدها،ويقوم الطرفان بمواصلة التفاوض خلال الشهرين الأولين لتجديد الاتفاقية فإذا لم يصلا الى اتفاق كان لأي من طرفي الاتفاقية عرض الأمر علي الجهة الإدارية المختصة لاتخاذ ما يلزم نحو اتباع إجراءات الوساطة وفقا لأحكام المادة ١٧٠ من هذا القانون.

مادة (١٥٧)

يلتزم صاحب العمل بأن يضع في مكان ظاهر في محل العمل الاتفاقيـة الجماعيـة متضمنـة نصوصها والموقعين عليها وتاريخ إيداعها لدي الجهة الإدارية المختصة.

التعليق:

ألزم المشرع فى هذه المادة صاحب العمل بأن يضع في مكان ظاهر في محل العمـل الاتفاقيـة الجماعية متضمنـة نصوصـها والموقعـين عليـها وتـاريخ إيداعـها لـدي الجهـة الإداريـة المختصة وذلك حتى يتسنى للعمال الاطلاع عليها فى كـل وقـت ومعرفـة بنـود الاتفاقيـة وماتضمنته من مزايا أو عيوب.ومتى يتم سريان هـذه الاتفاقيـة،وأيضـا معرفـة الموقعـين على الاتفاقية وهل هم أعضاء فريق التفاوض أم لا،وهل وقع عليها صاحب العمل أم لا.

مادة (١٥٨)

تكون الاتفاقية الجماعيـة نـافذة وملزمـة لطرفيـها بعـد إيداعـها لـدي الجهـة الإداريـة المختصة ونشر هذا الإيداع بالوقائع المصرية مشتملا علي ملخص لأحكام الاتفاقية.

وتتولي الجهة الإدارية المختصة قيد الاتفاقية خلال ثلاثين يوما من تاريخ إيداعها لديها ونشر هذا القيد وفقا لأحكام الفقرة الأولي.

ولها خلال المدة المذكورة الاعتراض علي الاتفاقية ورفض قيدها وإخطـار طـرفي الاتفاقيـة بالاعتراض والرفض وأسبابه،وذلك بكتاب موصي عليه ومصحوب بعلم الوصول.

فإذا انقضت المدة المذكورة ولم تقم الجهـة الإداريـة بـالقيد والنشـر أو الاعـتراض وجـب عليها إجراء القيد والنشر وفقا للأحكام السابقة.

التعليق:

فى هذه المادة أراد المشرع أن تكون هناك جهة ثالثة تراجع بنود الاتفاقية بعيدا عن أى تأثيرات تكون من شأنها إحداث أضرار لأى طرف من الطرفين قبل أن تصير هذه الاتفاقية ملزمة للطرفين ،وهذا حرصا من المشرع وتخوفا لربما وافق أحد الطرفين على التوقيع على هذه الاتفاقية تحت أى إذعان أو مؤثرات خارجية أو إغراءات من أى نوع من الأنواع،والجهة الإدارية التى تقدم إليها الاتفاقية هى الإدارة العامة لعلاقات العمل بوزارة القوى العاملة. وتتلقى هذه الجهة الاتفاقية فتقوم بقيدها ومراجعتها فى ظرف ثلاثين يوما على الأكثر من تاريخ تقديمها إليها وهذه المدة أيضا هى المقررة لتلك الجهة فى حالة الاعتراض على الاتفاقية بحيث إذا لم تعترض عليها خلالها يعتبر ذلك موافقة ضمنية منها وتعتبر الاتفاقية بالتالى نافذة.ووجب على الجهة الإدارية إجراء القيد والنشر وفقا للأحكام السابقة.

مادة (١٥٩)

إذا رفضت الجهة الإدارية المختصة قيد الاتفاقية وفق حكم المادة السابقة جاز لكل من طرفي الاتفاقية اللجوء الي المحكمة الابتدائية التي يقع بدائرتها محل العمل بطلب القيد وفق الإجراءات المعتادة لرفع الدعوي،وذلك خلال ثلاثين يوما من تاريخ الإخطار بالرفض.فإذا قضت المحكمة بقيد الاتفاقية وجب علي الجهة الإدارية المختصة إجراء القيد في السجل الخاص ونشر ملخص الاتفاقية في الوقائع المصرية بلا مصروفات.

التعليق:

تنظم هذه المادة حق طرفى الاتفاقية فى اللجوء الى القضاء عند رفض الجهة الإدارية قيد الاتفاقية وذلك وفقا للإجراءات المعتادة لرفع الدعوى خلال ثلاثين يوما من تاريخ

الإخطار بالرفض، وتلزم الجهة الإدارية المختصة إجراء القيد في السجل الخاص ونشر ملخص الاتفاقية في الوقائع المصرية بلا مصروفات وذلك إذا قضت المحكمة بقيد الاتفاقية.

مادة (١٦٠)

للمنظمات النقابية ، وأصحاب الأعمال ومنظماتهم من غير طرفي الاتفاقية الجماعية الانضمام إلي الاتفاقية بعد نشرها بالوقائع المصرية، وذلك بناء علي اتفاق بين الطرفين الراغبين في الانضمام ودون حاجة إلي موافقة طرفي الاتفاقية الأصليين.

ويكون الانضمام بطلب موقع من الطرفين يقدم إلي الجهة الإدارية المختصة.

التعليق:

نجد فى هذه المادة أن المشرع راعى الصالح العام لجموع العمال حيث أن غالبا تتضمن الاتفاقية الجماعية مزايا وشروط أفضل للعمال .وبناء على ذلك أجاز لغير المتعاقدين من المنظمات النقابية أو أصحاب الأعمال أن ينضموا الى الاتفاقية إذا كان النظام الذى يتضمنه يناسبهم دون حاجة الى ضرورة موافقة العاقدين الأصليين فى الاتفاقية الجماعية وحددت المادة طريقة الانضمام وهى أن تكون بموجب طلب موقع من الطرفين يقدم للإدارة العامة لعلاقات العمل بوزارة القوى العاملة وتتبع فى إجراءات قيد الطلب والبت، نفس الأحكام السابق الإشارة إليها فى المادة السابقة.

مادة (١٦١)

علي الجهة الإدارية المختصة التأشير علي هامش السجل بما يطرأ علي الاتفاقية الجماعية من تجديد أو انضمام أو تعديل ونشر ملخص للتأشير في الوقائع المصرية خلال خمسة عشر يوما من تاريخ حصوله.

التعليق:

هنا يؤكد المشرع على ضرورة أن تلتزم الجهة الإدارية بالتأشير فى سجل قيد العقود بكل تغيير يطرأ سواء كان تجديد أو انضمام أو تعديل ونشر ملخص للتأشير في الوقائع المصرية خلال خمسة عشر يوما من تاريخ حصوله وذلك للمحافظة على حقوق جميع الأطراف.

مادة (١٦٢)

يلتزم طرفا الاتفاقية الجماعية بتنفيذها بطريقة تتفق مع ما يقتضيه حسن النية وأن يمتنعا عن القيام بأي عمل أو إجراء من شأنه أن يعطل تنفيذ أحكامها.

التعليق:

أكد المشرع فى هذه المادة على إلزام طرفى الاتفاقية الجماعية بتنفيذها بطريقة تتفق مع ما يقتضيه حسن النية والاقتناع بينهما وأن يمتنعا عن القيام بأي عمل أو إجراء من شأنه أن يعطل تنفيذ أحكامها،وقد جاء هذا الحكم ترديدا للقواعد العامة بحسن النية عند التنفيذ.

مادة (١٦٣)

إذا طرأت ظروف استثنائية غير متوقعة ترتب علي حدوثها أن تنفيذ أحد الطرفين للاتفاقية أو لحكم من أحكامها أصبح مرهقا وجب علي الطرفين سلوك طريق المفاوضة الجماعية لمناقشة هذه الظروف والوصول إلي اتفاق يحقق التوازن بين مصلحتيهما.

فإذا لم يصل الطرفان الى اتفاق كان لأى منهما عرض الأمر على الجهة الإدارية المختصة لاتخاذ ما يلزم نحو اتباع إجراءات الوساطة وفقا لأحكام المادة (١٧٠) من هذا القانون.

التعليق:

فى هذه المادة أراد المشرع أن تكون الاتفاقية مرنة حتى لا تحدث مصادمات بين طرفى الاتفاقية فى حالة وجود متغيرات جوهرية طرأت خلال سريان الاتفاقية، ولكنه فى نفس الوقت وضع شروطا لذلك تتلخص فى الآتى:-

(١) أن يكون لطالب الجلوس للتفاوض صفة فى الاتفاقية أى أحد طرفيها(صاحب العمل أو من يمثله- المنظمة النقابية).

(٢) أن يكون ذلك عن طريق المفاوضة الجماعية.

(٣) أن تطرأ على الاتفاقية ظروف أو متغيرات استثنائية جوهرية تبرر طلب الجلوس للتفاوض.

(٤) اللجوء الى الجهة الإدارية المختصة إذا لم يتم الاتفاق بين طرفى الاتفاقية.

التعليق:

وهنا نجد المشرع قد ركز على موضوع التفاوض كأساس لحل أى مشاكل أو معوقات حتى يعطى فرصة لطرفى الاتفاقية للجلوس على مائدة المفاوضات وطرح الموضوع للتفاوض،ولم يتوقف المشرع عند هذا الحد بل ترك فرصة أخرى لدخول الوسيط وهو الجهة الإدارية للتوفيق بين الطرفين وفقا لأحكام المادة (١٧٠) من هذا القانون وهو بذلك يحاول أن يصل بطرفى العملية التفاوضية الى نقطة تلاقى حتى تستمر العلاقة بصورة طيبة،والتفاوض هو المحور الأساسى الذى بنى على أساسه مواد هذا القانون.

مادة (١٦٤)

لكل من طرفي الاتفاقية الجماعية وكذلك لكل ذي مصلحة من العمال أو أصحاب الأعمال أن يطلب الحكم بتنفيذ أي من أحكامها أو بالتعويض عن عدم التنفيذ وذلك علي المتنع عن التنفيذ أو المخالف للالتزامات الواردة بالاتفاقية، ولا يحكم بالتعويض علي المنظمة النقابية أو منظمة أصحاب الأعمال إلا إذا كان التصرف الذي ترتب علية الضرر الموجب للتعويض قد صدر عن مجلس إدارة المنظمة أو الممثل القانوني لها.

التعليق:

أجازت هذه المادة لكل من طرفى الاتفاقية الجماعية وكذلك لكل عامل أو صاحب عمل مرتبط بها، أن يطلب الحكم بتنفيذ أحكامها أو التعويض عن عدم التنفيذ على الطرف أو الشخص المتنع عن التنفيذ أو المخالف للالتزامات الواردة بالاتفاقية، ولا يحكم بالتعويض على المنظمة النقابية أو منظمة أصحاب الأعمال إلا إذا كان التصرف الذي ترتب علية الضرر الموجب للتعويض قد صدر عن مجلس إدارة المنظمة أو الممثل القانوني لها.

مادة (١٦٥)

للمنظمة النقابية ولمنظمات أصحاب الأعمال التي تكون طرفا في الاتفاقية الجماعية أن ترفع لمصلحة أي عضو من أعضائها جميع الدعاوي الناشئة عن الإخلال بأحكام الاتفاقية، وذلك دون حاجة إلي توكيل منه بذلك.

ويجوز للعضو الذي رفعت الدعوي من المنظمة لمصلحته أن يتدخل فيها، كما يجوز له رفع هذه الدعوي ابتداء مستقلا عنها.

التعليق:

بالرغم من أن قانون النقابات العمالية رقم ٣٥ لسنة ١٩٧٦ والمعدل بالقانون رقم ١ لسنة١٩٨١ والمعدل بالقانون رقم ١٢ لسنة ١٩٩٥قد نص فى عدة مواد على أن المنظمات النقابية لها بحكم القانون حق الدفاع عن مصالح عمالها المنتمين إليها فهى وكيلة عنهم فى ذلك فقد أكدت المادة (١٦٥) من قانون العمل على ذلك وبالتالى أراد المشرع أن يعطى للمنظمات النقابية الحرية والسرعة فى الدفاع عن حقوق عمالها دون حاجة الى تفويض أو توكيل منهم. ومن مبدأ التوازن والتساوى فى الحقوق والواجبات بين طرفى العملية التفاوضية أعطى المشرع نفس الحق لمنظمات أصحاب الأعمال فى رفع جميع الدعاوى

الناشئة عن الإخلال بهذه الاتفاقية وذلك لمصلحة أى عضو من أعضائها دون حاجة الى توكيل منه بذلك ويجوز لهذا العضو التدخل فى الدعوى المرفوعة منها كما يجوز له رفع هذه الدعاوى مستقلا عنها.

مادة (١٦٦)

تخضع المنازعات الخاصة بأي حكم من أحكام الاتفاقية الجماعية للإجراءات التي يتفق عليها الطرفان في الاتفاقية.

فإذا لم ترد هذه الإجراءات في الاتفاقية، خضعت تلك المنازعات للأحكام الخاصة بتسوية منازعات العمل الجماعية الواردة في الباب الرابع من الكتاب الرابع من هذا القانون.

التعليق:

ومن الأحكام المستحدثة أن تخضع المنازعات الخاصة بأى حكم من أحكام الاتفاقية للإجراءات الواردة بها،فإذا لم تتضمن الاتفاقية هذه الإجراءات خضعت المنازعة للأحكام الخاصة بتسوية منازعات العمل الجماعية الواردة في الباب الرابع من الكتاب الرابع من هذا القانون.

مادة (١٦٧)

تقوم الوزارة المختصة بإنشاء وحدة إدارية تختص بشئون المفاوضات والاتفاقيات الجماعية ومراقبة تطبيقها.

ويصدر الوزير المختص بالاتفاق مع منظمات العمال ومنظمات أصحاب الأعمال قرارا يحدد فيه مستويات التفاوض الجماعي وموضوعاته والإجراءات التي تتبع في شأنه علي المستويين القومي والإقليمي والمستويات الأدني.

ويصدر الوزير المختص قرارا يتضمن عقد عمل جماعي نموذجي يسترشد به أطراف المفاوضة.

التعليق:

ألزم المشرع في هذه المادة وزارة القوى العاملة والهجرة بإنشاء وحدة إدارية تختص بشئون المفاوضات والاتفاقيات الجماعية ومراقبة تطبيقها وذلك تمشيا مع الأهمية التي ستكتسبها اتفاقيات العمل الجماعية في ظل التطورات الاقتصادية التي تشهدها مصر. كما كلف المشرع الوزير المختص بالاتفاق مع منظمات العمال ومنظمات أصحاب الأعمال بإصدار قرارا يحدد فيه مستويات التفاوض الجماعي وموضوعاته والإجراءات التي تتبع في شأنه علي المستويين القومي والإقليمي والمستويات الأدني.

بالإضافة الى إصدار الوزير المختص قرارا يتضمن عقد عمل جماعي نموذجي يسترشد به أطراف المفاوضة. وربما ترجع أهمية وجود عقد عمل جماعي نموذجي يسترشد به أطراف المفاوضة الى حداثة عملية المفاوضة الجماعية بين طرفي العملية الإنتاجية(أصحاب الأعمال - العمال) خاصة في الشركات التي تم تخصيصها والتي كانت في الماضي تعمل تحت قانون القطاع العام أو قطاع الأعمال العام، حيث أن المفاوضة الجماعية كانت شئ هامشيا بالنسبة لها.

الفصل الثالث

منازعات العمل الجماعية

مقدمة

علاقات العمل مثلها مثل غيرها من العلاقات الإنسانية الأخرى،تنطوى على العديد من صور الخلاف والنزاع.

وهذه النزاعات أو الخلافات التى من المتوقع حدوثها من وقت لآخر بين أطراف علاقة العمل (العمال–أصحاب الأعمال)،تعتبر أمرا عاديا جدا لابد من حدوثه،ولكم يجب أن يتم حل هذه الخلافات أو النزاعات بطريقة سريعة حتى لا تتفاقم ويصعب السيطرة عليها،ومن الممكن حدوث هذه الخلافات أثناء تطبيق عقد الاتفاق الجماعى الذى تم التوصل إليه،بسبب عدم فهم المواد،أو بسبب اختلاف وجهات النظر فى تفسير بعض النصوص الواردة بالعقد الجماعى.

وعلى ذلك فقد أفرد المشرع بعض نصوص المواد التى تنظم القواعد والإجراءات التى فى ظلها يتم حسم النزاعات بطريقة سلسة وبسيطة ومنظمة تؤدى فى النهاية الى تحسين العلاقة بين الإدارة والنقابة من جانب،وإحساس العامل بالحماية والاطمئنان من جانب آخر،نظرا لوجود آلية محددة للتعامل مع مشاكله وشكواه.

وسوف نستعرض نصوص هذه المواد والتعليق عليها لنوضح أهميتها فى تسوية المنازعات

مادة (١٦٨)

مع عدم الإخلال بحق التقاضي تسري أحكام هذا الباب علي كل نزاع يتعلق بشروط العمل أو ظروفه أو أحكام الاستخدام ينشأ بين صاحب عمل أو مجموعة من أصحاب الأعمال وبين جميع العمال أو فريق منهم.

التعليق:

لقد أفرد المشرع من خلال هذا الباب طرق وأساليب التسوية الودية والتحكيم وفى هذه المادة نجد أنه اشترط لكى تسرى أحكام هذا الباب فإنه لابد أن يكون النزاع أو الخلاف خاصا بالعمل أو بشروطه أو أحكام الاستخدام، أى أن يكون بسبب ارتباط الطرفين بعقد عمل سواء كان فرديا أو مشتركا وسواء كانت المنازعة قانونية بحتة أم كانت اقتصادية ،وأيضا اشترط أن يكون النزاع أو الخلاف جماعيا فلا يسرى نظام التسوية الودية فى منازعات العمل إذا كانت فردية •

مادة (١٦٩)

إذا ثار نزاع مما نص عليه في المادة السابقة وجب علي طرفيه الدخول فى مفاوضة جماعية لتسويته وديا.

التعليق:

اتساقا مع الهدف الأساسى للمشرع من ضرورة خضوع جميع المشاكل والمنازعات التى تنشأ بين طرفى العملية الإنتاجية(أصحاب الأعمال - العمال) الى لغة التفاوض،إدراكا الى أهمية الوصول عن طريق التفاوض الى حلول ترضى كل الأطراف،وأيضا فى حالة تعثر أو فشل المفاوضات فإن الآثار السلبية تكون بسيطة للغاية مقارنة بالآثار الناتجة عن اللجوء للمحاكم أو خلافه. كما أن المفاوضة الجماعية فى الغالب لا تخضع لأية شروط

ملزمة أو نظم محددة فيجوز أن يحتكم الطرفان الى القانون أو لائحة أو عرف أو عادة أو الى مبادئ العدالة وبناء على ذلك. ففى هذه المادة نجد المشرع ألزم طرفى النزاع على الجلوس حول مائدة المفاوضات وإجراء المفاوضة الجماعية وذلك بهدف إعطاء فرصة لطرفى النزاع لحل المشكلة بالأسلوب الودى قبل اللجوء الى مرحلة التحكيم أو الى ساحات المحاكم هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن هذا الأسلوب هو الأمثل للحفاظ على استقرار علاقات العمل بين طرفى الإنتاج.

مادة (١٧٠)

إذا لم تتم تسوية النزاع كليا خلال ثلاثين يوما من تاريخ بدء المفاوضة جاز للطرفين أو لأحدهما أو لمن يمثلهما التقدم بطلب إلي الجهة الإدارية المختصة لاتخاذ إجراءات الوساطة.

التعليق:

هنا نجد المشرع مازال يستخدم جميع الأساليب والطرق التى تحافظ على العلاقة بين الطرفين المتنازعين ومحاولة إيجاد وسائل وطرق لتقريب وجهتى النظر،فلذلك أعطى للطرفين أو لأى طرف منهما أو لمن يمثلهما الحق فى اللجوء إلي الجهة الإدارية المختصة لاتخاذ إجراءات الوساطة إذا لم تتم تسوية النزاع كليا خلال ثلاثين يوما من تاريخ بدء المفاوضة،وهنا لابد أن يتسم ممثل الجهة الإدارية بالحياد التام واللباقة وحسن التصرف والمقدرة على تقريب وجهتى نظر طرفى النزاع بحيث يستطيع فى النهاية إقناعهما على الوصول الى اتفاق.

مادة (١٧١)

تعد في الوزارة المختصة قائمة بالوسطاء يصدر بها قرار من الوزير المختص بالتشاور مع الاتحاد العام لنقابات عمال مصر ومنظمات أصحاب الأعمال.

ويصدر بتحديد شروط القيد في قائمة الوسطاء قرار من الوزير المختص.

التعليق:

نظرا لأهمية الدور الذى سيلعبه الوسيط فى عمليات المفاوضة الجماعيـة،فـهنا لابـد مـن توافر مواصفات وشروط معينة لابد أن يتمتع بها هذا الوسيط، وقد أورد المشرع فى المـادة (١٧٢) بعض هذه الشروط التى يجب أن تتوفر فى الوسيط. ولذلك نجد المشرع فى المادة الحالية وبالرغم من أنه كلف الوزارة المختصة بإعداد قائمة بالوسطاء إلا أنه اشترط علـى الوزير المختص أن يتشـاور مـع الاتحـاد العـام لنقابـات عمـال مصـر ومنظمـات أصحـاب الأعمال على الأسماء الواردة بهذه القائمة،ويمكـن القـول بأنـه لابـد مـن موافقـة طرفـى العملية التفاوضية على أسماء الوسطاء قبل الإعلان عنها وذلك حتى لا يحدث شكوك مـن أحد الطرفين فى أى وسيط تكون نتيجتها فشل العملية التفاوضية وفشل إجراءات الوساطة.

مادة (١٧٢)

يجب أن تتوافر في وسيط النزاع الذى يتم اختياره من قائمة الوسطاء :

أ - أن يكون ذا خبرة في موضوع النزاع.

ب - ألا يكون له مصلحة في النزاع.

ج - ألا يكون قد سبق اشتراكه بأية صورة في بحث النزاع أو محاولة تسويته

وتحدد الجهة الإدارية المختصة بمناسبة كل نزاع الجهة أو الجهات التي تتحمل نفقات الوساطة، والمدة التي يتعين خلالها علي الوسيط إنهاء مهمته،بحد أقصي خمسة وأربعون يوما.

التعليق:

فى هذه المادة حدد المشرع بعض الشروط التى يجب أن تتوفر فى الوسـيط، أهمـها وجـود خبرة فى موضوع النزاع،ويشترط ألا يكون له مصلحة فى النزاع،كذلك لا يكون قـد سـبق

اشتراكه بأية صورة فى موضوع النزاع أو محاولة تسويته وهذا لا يمنع بالتالى من وضع شروط أخرى من أى جهة من الجهات التى لها علاقة بالنزاع ويجب أن تتوفر فى الوسيط.ولكن المشرع ترك موضوع تحديد الجهة التى تتحمل نفقات الوساطة الى الجهة الإدارية،وفى رأينا الشخصى فإنه كان يجب تحديد الجهة أو الجهات التى تتحمل نفقات الوساطة فى هذه المادة ولتكن مناصفة بين الطرفين أو على حساب من يطلب اللجوء الى الوسيط فى حالة إذا كان أحد الطرفين،وذلك حتى لا يعطى فرصة لخلق مشكلة قبل أن تبدأ عملية الوساطة.وفى نهاية الفقرة الأخيرة أكد المشرع على ضرورة إنهاء عملية الوساطة فى مدة أقصاها خمسة وأربعون يوما،وحسن فعل المشرع ذلك حتى لا تمتد عملية الوساطة فترة طويلة تؤدى الى عكس الهدف المرجو منها.

مادة (١٧٣)

يقوم الطرفان باختيار الوسيط من بين المقيدين في قائمة الوسطاء والمنصوص عليها في المادة (١٧١) من هذا القانون، وإبلاغ الجهة الإدارية المختصة به، وذلك خلال ثمانية أيام من تاريخ تقديم الطلب، وتتولي هذه الجهة إخطار الوسيط الذى وقع علية الاختيار.

فإذا تبين لهذه الجهة فقدان الوسيط المختار لأى شرط من الشروط المنصوص عليه في المادة (١٧٢) من هذا القانون أو انقضت المدة المشار إليها في الفقرة السابقة دون قيام الطرفين باختيار الوسيط تولت الجهة الإدارية المختصة تعيينه من بين المقيدين في القائمة المشار إليها وذلك خلال العشرة أيام التالية.

التعليق:

فى هذه المادة ينص المشرع على قيام الطرفان باختيار الوسيط من بين المقيدين في قائمة الوسطاء والمنصوص عليها في المادة (١٧١) من هذا القانون، وإبلاغ الجهة الإدارية

المختصة به، وذلك خلال ثمانية أيام من تاريخ تقديم الطلب، وتتولي هذه الجهة إخطار الوسيط الذي وقع علية الاختيار.وهذا يؤدى الى سرعة البت فى النزاع ووضع الحلول المناسبة وطرحها على طرفى النزاع من خلال الوسيط.

ولكن فى الفقرة الثانية من هذه المادة يورد المشرع بأنه (إذا تبين لهذه الجهة فقدان الوسيط المختار لأي شرط من الشروط المنصوص عليه في المادة (١٧٢) من هذا القانون) أو انقضت المدة المشار إليها في الفقرة السابقة دون قيام الطرفين باختيار الوسيط تولت الجهة الإدارية المختصة تعيينه من بين المقيدين في القائمة المشار إليها وذلك خلال العشرة أيام التالية.وهذا يؤدى الى إهدار حق الطرفين فى اختيار الوسيط خاصة فى الجزء الخاص بفقدان الوسيط لأى شرط من الشروط المنصوص عليه في المادة (١٧٢) لأن الطرفان قاما باختيار هذا الوسيط من بين المقيدين فى قائمة الوسطاء وربما يكون هذا الوسيط غير مستوفى الشروط لأى سبب من الأسباب وبالتالى كان يجب إعطاء الطرفين فرصة أخرى فى اختيار الوسيط. ويكون حق الجهة الإدارية فى اختيار الوسيط عن طريقها من بين المقيدين في القائمة المشار إليها وذلك خلال العشرة أيام التالية. فى حالة انقضاء مدة الثمانية أيام دون قيام الطرفين باختياره.

مادة (١٧٤)

تبدأ مهمة الوسيط من تاريخ إخطار الجهة الإدارية المختصة له باختياره أو تعيينه ويرفق بالإخطار الأوراق الخاصة بالنزاع.

وعلي الوسيط إنجاز مهمته خلال المدة المحددة له تطبيقا لحكم المادة (١٧٢) من هذا القانون، وله أن يستعين في أداء مهمته بمن يلزم من ذوى الخبرة.

التعليق:

فى هذه المادة أراد المشرع أن يؤكد على أهمية سرعة إنجاز الوسيط لمهمته فحدد بدء مهمته فور تاريخ إخطاره من قبل الجهة الإدارية المختصة ووصول الأوراق الخاصة بالنزاع إليه،وبالتالى فعلى الوسيط سرعة إنهاء مهمته فى المهلة المحددة له بحد أقصى خمسة وأربعون يوما.وقد حرص المشرع على إعطاء بعض الصلاحيات للوسيط فأجاز له الاستعانة في أداء مهمته بمن يلزم من ذوي الخبرة.

مادة (١٧٥)

للوسيط كافة الصلاحيات في سبيل فحص النزاع والإلمام بعناصره، وله علي وجه الخصوص سماع طرفي النزاع والإطلاع علي ما يلزم من مستندات، وعلي الطرفين تقديم ما يطلبه الوسيط من البيانات والمعلومات التي تعينه علي أداء مهمته.

التعليق:

أكد المشرع فى هذه المادة على إعطاء الوسيط كافة الصلاحيات في سبيل فحص النزاع والإلمام بعناصره،كالاستماع الى طرفى النزاع وهذا من الأشياء الهامة جدا للوسيط لأن سماعه لطرفى النزاع يؤدى الى توضيح الرؤية للوسيط بوجهة نظر كل طرف،ونقاط الاتفاق ونقاط الخلاف وبالتالى يستطيع وضع تصوره لكيفية بدء إجراءات الوساطة،هذا بالإضافة الى إمكانية الاطلاع على المستندات والبيانات والمعلومات التى يحدد الوسيط من خلالها مدى أحقية كل طرف من الطرفين فيما يطالب به.وبالتالى فإن المشرع يحاول جاهدا من خلال هذه المادة تسهيل مأمورية الوسيط ووضع كافة الأدوات معه التى تساعده على إنجاز مهمته بالصورة المطلوبة وفى الوقت المحدد.

مادة (١٧٦)

علي الوسيط أن يبذل مساعيه للتقريب بين وجهات نظر طرفي النزاع، فإذا لم يتمكن من تحقيق ذلك كان عليه أن يقدم للطرفين كتابة ما يقترحه من توصيات لحل النزاع.

التعليق:

فى هذه المادة يؤكد المشرع على ضرورة أن يبذل الوسيط مساعيه للتقريب بين وجهات نظر طرفي النزاع خاصة وأن جميع الصلاحيات قد تم منحها له بموجب المادتين السابقتين.وفى حالة عدم مقدرته على تحقيق ذلك كان عليه أن يقدم للطرفين كتابة ما يقترحه من توصيات لحل النزاع.ويهدف المشرع من تقديم الوسيط لمقترحاته كتابة الى طرفى النزاع الى محاولة إبلاغ الطرف المتشدد بضرورة أن يتعاون من أجل الوصول الى نقاط تلاقى،لأنه فى حالة إصراره سيكون المقترح الذى قدمه الوسيط هو رأيه الذى سيقوم بتقديمه الى الجهة المختصة.

مادة (١٧٧)

إذا قبل الطرفان التوصيات التي قدمها الوسيط أو بعضها وجب إثبات ذلك في اتفاقية يوقعها الطرفان والوسيط.

ويجب أن يكون رفض الطرفين أو أحدهما للتوصيات المشار إليها كلها أو بعضها مسببا، ويجوز للوسيط في هذه الحالة إعطاء مهلة أقصاها ثلاثة أيام لمن رفض التوصيات للعدول عن الرفض، وذلك قبل أن يقدم الوسيط تقريره إلي الجهة الإدارية المختصة.

التعليق:

فى هذه المادة يؤكد المشرع على ضرورة إثبات نقاط الاتفاق ونقاط الخلاف على التوصيات التى قدمها الوسيط لطرفى النزاع وذلك كتابة فى اتفاقية يقوم بالتوقيع عليها طرفى

النزاع، مع ضرورة إثبات أسباب رفض الطرفين أو أحدهما للتوصيات المشار إليها كلها أو بعضها، وذلك بهدف معرفة رأى الطرف الرافض للتوصيات ربما يكون له حق فى هذا الرفض، ولكن فى حالة عدم وجود أسباب منطقية للرفض يجوز للوسيط في هذه الحالة إعطاء مهلة أقصاها ثلاثة أيام لمن رفض التوصيات للعدول عن الرفض، ويهدف المشرع من ذلك الى إعطاء الفرصة للطرف الرافض لمراجعة موقفه بناء على ما توصل إليه الوسيط، وذلك قبل أن يقدم الوسيط تقريره إلي الجهة الإدارية المختصة.

مادة (١٧٨)

علي الوسيط أن يقدم خلال أسبوع من تاريخ انتهاء المهلة المشار إليها في المادة السابقة تقريرا للجهة الإدارية المختصة يتضمن ملخصا للنزاع وبيانا مسببا بالتوصيات التي انتهي إليها وما تم من قبول أو رفض لها من الطرفين أو من أحدهما وأسباب الرفض.

التعليق:

تأكيدا على حرص المشرع من إنهاء إجراءات الوساطة فى أسرع وقت فقد حدد للوسيط فترة لا تتجاوز أسبوع من تاريخ انتهاء المهلة المشار إليها في المادة السابقة لكى يقدم تقريرا للجهة الإدارية المختصة يتضمن ملخصا للنزاع وبيانا مسببا بالتوصيات التي انتهي إليها وما تم من قبول أو رفض لها من الطرفين أو من أحدهما وأسباب هذا الرفض.

مادة (١٧٩)

إذا لم يقبل الطرفان أو أحدهما التوصيات التي قدمها الوسيط ، كان لأى منهما أن يتقدم إلي الجهة الإدارية المختصة بطلب اتخاذ إجراءات التحكيم.

التعليق:

تأكيدا على حق كل طرف من طرفى النزاع فى اللجوء الى إجـراءات التحكيـم فقـد نصـت هذه المادة على حق طرفى النزاع أو أحدهما فى حالة رفض التوصيات التي قدمها الوسيط كان لأي منهما أن يتقدم إلي الجهة الإدارية المختصة بطلب اتخاذ إجراءات التحكيم.

مادة (١٨٠)

يجب أن يكون طلب التحكيم المقدم من صاحب العمل موقعا منه أو من وكيله المفوض.

فإذا كان الطلب من العمال وجب تقديمه من رئيس اللجنة النقابيـة- إن وجـدت - أو من النقابة العامة المختصة، وذلك كله بعد موافقة مجلس إدارة النقابة العامة.

وتتولي الجهة الإدارية المختصة إحالة ملف النزاع إلي هيئة التحكيـم، وذلـك خـلال يومين من تاريخ تقديم الطلب.

التعليق:

اشترط المشرع هنا على ضرورة توقيع صاحب العمل شخصيا أو من وكيله المفـوض إذا كـان هو مقدم الطلب،كذلك بالنسبة للعمال المنتمين الى منظمة نقابية يقدم الطلـب مـن رئيـس المنظمة النقابية بعد موافقة مجلـس إدارة النقابـة العامـة أمـا العمـال الغـير منتمـين الى منظمة نقابية يتم تقديم الطلب بواسطة النقابة العامة المختصة بعد موافقة مجلـس إدارة النقابة العامة. وأكد المشرع على سـرعة البـت فـى هـذا الطلـب بـإلزام الجهـة الإداريـة المختصة إحالة ملف النزاع إلي هيئة التحكيم، وذلك خلال يومين من تاريخ تقديم الطلب.

مادة (١٨١)

لأي من طرفي النزاع في المنشآت الاستراتيجية والحيوية المشار إليـها في المـادة (١٩٤) من هذا القانون - عند عدم تسوية النزاع وديا من خلال المفاوضة - أن يطلـب مـن الجهـة

الإدارية المختصة إحالته مباشرة إلي هيئة التحكيم وذلك دون سلوك سبيل الوساطة، ويجب أن يرفق بالطلب مذكرة شارحة لموضوع النزاع.

وعلي الجهة الإدارية المختصة إحالة النزاع إلي هيئة التحكيم خلال أسبوع علي الأكثر من تاريخ تقديم طلب التحكيم.

التعليق:

في هذه المادة قرر المشرع أن تستثنى المنشآت الاستراتيجية والحيوية التي يحظر فيها الإضراب من المرور بمرحلة الوساطة. وبمقتضى ذلك أنه في هذه المنشآت إذا لم تتم تسوية النزاع وديا من خلال المفاوضة كان لأى منهما أن يطلب– بمذكرة شارحة لموضوع النزاع– من الجهة الإدارية المختصة إحالته إلي هيئة التحكيم،وتكون هذه الإحالة خلال أسبوع علي الأكثر من تاريخ تقديم الطلب.ويلاحظ لهذه المنشآت أن المشرع احتفظ للتحكيم فيها بالطابع الإجبارى الذى كان واردا بالنسبة لكافة المنشآت في ظل القانون ١٣٧ لسنة ١٩٨١ مع التأكيد على أن هذه الصورة من صور التحكيم الإجبارى (بالنسبة لهذا النوع من المنشآت) يتفق ومستويات العمل الدولية.(المذكرة الإيضاحية).

مادة (١٨٢)

تشكل هيئة التحكيم من :

(١) إحدي دوائر محاكم الاستئناف التي تحددها الجمعية العمومية لكل محكمة في بداية كل سنة قضائية، والتي يقع في دائرة اختصاصها المركز الرئيسي للمنشأة وتكون لرئيس هذه الدائرة رئاسة الهيئة.

(٢) محكم عن صاحب العمل.

(٣) محكم عن التنظيم النقابي تختاره النقابة العامة المعنية.

(٤) محكم عن الوزارة المختصة يختاره الوزير المختص.

وعلي كل من صاحب العمل والتنظيم النقابي والوزارة المختصة أن يختار محكماً احتياطيا يحل محل المحكم الأصلي عند غيابه.

التعليق:

فى هذه المادة نجد المشرع قد الزم بضرورة وجود محكما عن صاحب العمل ومحكم عن التنظيم النقابي تختاره النقابة العامة المعنية ومحكم عن الوزارة المختصة يختاره الوزير المختص والوزارة المختصة هى وزارة القوى العاملة والهجرة حيث أنها ووحداتها فى المدريات يقع على عاتقها الدور الأكبر فى نظام التحكيم فى منازعات العمل كما أن لها دورها الرئيسى فى التوفيق وفقا لأحكام القانون. وقد أكد المشرع على ضرورة وجود محكم احتياطى لكل من محكم صاحب العمل ومحكم التنظيم النقابي يحل محل المحكم الأصلى عند غيابه،وقد قصد بذلك تلافى إرجاء الجلسات فى حالة غياب المحكم الأصلى.

مادة (١٨٣)

تتولي نظر النزاع هيئة التحكيم التي يقع في دائرة اختصاصها المركز الرئيسي للمنشأة، وتطبق فيما لم يرد بشأنه نص خاص في هذا الباب أحكام قانون التحكيم في المواد المدنية والتجارية، وقانون المرافعات المدنية والتجارية.

التعليق:

وقد جاء نص المادة ١٨٣ مطابقا للقواعد العامة وما يجرى عليه العمل من حيث الاختصاص فى حالة تعدد فروع المنشأة إذ يكون الاختصاص المحلى لهيئة التحكيم التى

يقع فى دائرتها المركز الرئيسى للمنشأة،وتطبق هيئة التحكيم فيما لم يرد بشأنه نص خاص أحكام قانون التحكيم فى المواد المدنية والتجارية، وقانون المرافعات المدنية والتجارية.

مادة (١٨٤)

يحدد رئيس هيئة التحكيم جلسة لنظر النزاع لا يجاوز ميعادها خمسة عشر يوما من تاريخ ورود ملف النزاع إلي الهيئة ، ويخطر أعضاء الهيئة وممثل الوزارة المختصة وطرفا النزاع بالجلسة المحددة قبل ثلاثة أيام علي الأقل من تاريخها بكتاب موصي عليه بعلم الوصول.

التعليق:

يحدد رئيس هيئة التحكيم جلسة لنظر النزاع فى مدة لا تجاوز خمسة عشر يوما من تاريخ ورود ملف النزاع إلي الهيئة من الجهة الإدارية، ويقوم بإخطار أعضاء الهيئة وممثل الوزارة المختصة وطرفى النزاع بالجلسة المحددة قبل ثلاثة أيام علي الأقل من انعقادها بكتاب موصي عليه بعلم الوصول.ويهدف المشرع من تحديد المواعيد الحث علي سرعة الفصل فى النزاع.

مادة (١٨٥)

يحلف المحكم قبل مباشرة عمله اليمين أمام رئيس هيئة التحكيم بأن يؤدي مهمته بالذمة والصدق.

التعليق:

حلف اليمين مسألة جوهرية وفى حالة إغفال حلف اليمين تبطل الإجراءات وكذلك يبطل الحكم لأن الأعضاء لهم صوت فى المداولات ويعتبرون بمثابة قضاه،ويصح إثبات

هذا الإجراء بمحضر جلسة أول نزاع يعرض على الهيئة دون ما حاجة الى تكرار لإثباته بمحضر كل نزاع تال، كما يصح أن يكون له محضر خاص قائم بذاته.

مادة (١٨٦)

تفصل هيئة التحكيم في النزاع المعروض عليها في مدة لا تجاوز شهرا من بدء نظره، وللهيئة أن تقرر سماع الشهود وندب أهل الخبرة ومعاينة محال العمل والاطلاع على جميع المستندات الخاصة بالنزاع واتخاذ الإجراءات التي تمكنها من الفصل فيه.

التعليق:

حث المشرع هيئة التحكيم على سرعة الفصل فى النزاع المعروض عليها وحدد لها مدة لا تجاوز شهرا من تاريخ الجلسة الأولى، على أن تأخر هيئة التحكيم فى الفصل فى النزاع لا يترتب عليه بطلان قرارها الذى تصدره بعد هذه المدة. ولهيئة التحكيم ما للمحكمة من صلاحيات من حيث سماع الشهود وندب أهل الخبرة ومعاينة المصانع ومحال العمل على الطبيعة والإطلاع على جميع المستندات والأوراق الخاصة بالنزاع واتخاذ الإجراءات التى تمكنها من الفصل فيه بعد أن تكون قد تكونت عقيدتها.

مادة (١٨٧)

تطبق هيئة التحكيم القوانين المعمول بها، فإذا لم يوجد نص تشريعي يمكن تطبيقه حكم القاضي بمقتضي العرف، فإذا لم يوجد فبمقتضي مبادئ الشريعة الإسلامية، فإذا لم توجد فبمقتضي مباديء القانون الطبيعي وقواعد العدالة وفقا للحالة الاقتصادية والاجتماعية السائدة في منطقة المنشأة.

ويصدر الحكم بأغلبية الآراء. فإذا تساوت يرجح الجانب الذي منه الرئيس ويكون مسببا ويعتبر بمثابة حكم صادر عن محكمة الاستئناف بعد تذييله بالصيغة التنفيذية.

التعليق:

في هذه المادة طبق المشرع ما هو وارد فى القانون المدنى من أنه إذا لم يوجد نص تشريعى يمكن تطبيقه حكم القاضى بمقتضي العرف، فإذا لم يوجد فبمقتضي مبادئ الشريعة الإسلامية، فإذا لم توجد فبمقتضي مبادىء القانون الطبيعى وقواعد العدالة (مادة ٢/١دنى) وكل ذلك وفقا للحالة الاقتصادية والاجتماعية السائدة في منطقة المنشأة.ويصدر قرار هيئة التحكيم بأغلبية الآراء فإذا تساوت يرجح الجانب الذي منه الرئيس، ويجب أن يكون مسببا شأنه شأن أى حكم قضائى وقد اعتبره القانون بمثابة حكم صادر عن محكمة الاستئناف المختصة بعد تذييله بالصيغة التنفيذية.

مادة (١٨٨)

علي هيئة التحكيم إعلان كل من طرفي النزاع بصورة من الحكم بكتاب مسجل موصي عليه مصحوبا بعلم الوصول، وذلك خلال ثلاثة أيام من تاريخ صدوره.

وترسل الهيئة ملف النزاع بعد إخطار طرفيه إلي الجهة الإدارية المختصة لقيد منطوق الحكم في سجل خاص، ويكون لكل ذي شأن حق الحصول علي صورة من هذا الحكم.

ولكل من طرفي النزاع أن يطعن في الحكم أمام محكمة النقض.

وتتبع في الإعلان والطعن الشروط والأوضاع والإجراءات المقررة في قانون التحكيم فى المواد المدنية والتجارية.

التعليق:

بعد صدور حكم هيئة التحكيم أوجبت هذه المادة علي ضرورة أن تعلن هيئة التحكيم طرفي النزاع بصورة من الحكم بكتاب مسجل موصي عليه مصحوبا بعلم الوصول، وذلك خلال ثلاثة أيام من تاريخ صدوره وهذا الميعاد تنظيمى لا يترتب على الإعلان بعد فواته

أى بطلان،وعقب انتهاء الفصل فى النزاع وصدور قرار هيئة التحكيم وإعلانه ترسل الهيئة ملف النزاع بعد إخطار طرفيه إلي الجهة الإدارية المختصة لقيد منطوق الحكم في سجل خاص، ويكون لكل ذي شأن حق الحصول علي صورة من هذا الحكم.

ولكل من طرفي النزاع أن يطعن في الحكم أمام محكمة النقض ،ولا يجوز الطعن فى الحكم الصادر من هيئة التحكيم إلا أمام محكمة النقض وفى الأحوال الآتية فقط:-

١- إذا كان الحكم المطعون فيه مبنيا على مخالفة للقانون أو خطأ فى تطبيقه أو فى تأويله.

٢- إذا وقع بطلان فى الحكم أو بطلان فى الإجراءات أثر فى الحكم.

مادة (١٨٩)

تطبق على الأحكام الصادرة عن هيئة التحكيم القواعد الخاصة بتصحيح الأحكام وتفسيرها المنصوص عليها في قانون التحكيم فى المواد المدنية والتجارية.

التعليق:

تهدف هذه المادة الى سريان قواعد تفسير الأحكام وتصحيحها الواردة فى قانون المرافعات رقم ١٣ لسنة ١٩٦٨ على القرارات التى تصدرها هيئات التحكيم،فتتولى الهيئة تصحيح ما يقع فى حكمها من أخطاء مادية بحتة كتابية أو حسابية وذلك بقرار تصدره من تلقاء نفسها أو بناء على طلب أحد الخصوم من غير مرافعة.ويجرى كاتب المحكمة هذا التصحيح على نسخة الحكم الأصلية ويوقعه هو ورئيس الجلسة ويجوز الطعن فى القرار الصادر بالتصحيح إذا تجاوزت هيئة التحكيم فيه حقها المنصوص عليه فى الفقرة السابقة.

مادة (١٩٠)

تختص هيئة التحكيم بنظر الاشكالات في تنفيذ الأحكام الصادرة عنها، وذلك وفقا للقواعد المقررة في قانون التحكيم فى المواد المدنية والتجارية.

ويحدد وزير العدل بقرار يصدره بالاتفاق مع الوزير المختص عدد هيئات التحكيم في نطاق كل محكمة من محاكم الاستئناف، وتتولي الجمعيات العمومية لهذه المحاكم في بداية كل سنة قضائية تحديد الدوائر التي تدخل في تشكيل هذه الهيئات.

ويتضمن القرار المشار إليه تحديد بدل حضور الجلسات للمحكمين عن أصحاب الأعمال والتنظيم النقابي والوزارة المختصة.

التعليق:

أوجبت هذه المادة أن يتم الاستشكال في تنفيذ الأحكام الصادرة عن هيئة التحكيم أمام نفس الهيئة التى أصدرته والتى تنظره بوصفها قاضيا للأمور المستعجلة وتطبق بشأنه القواعد المقررة في قانون التحكيم فى المواد المدنية والتجارية. ويحدد وزير العدل بقرار منه بالانفاق مع الوزير المختص عدد هيئات التحكيم في نطاق كل محكمة من محاكم الاستئناف ، وتتولي الجمعيات العمومية لهذه المحاكم في بداية كل سنة قضائية تحديد الدوائر التي تدخل في تشكيل هذه الهيئات.كما نصت المادة على ضرورة أن يتضمن القرار المشار إليه تحديد بدل حضور الجلسات للمحكمين عن أصحاب الأعمال والتنظيم النقابي والوزارة المختصة.

مادة (١٩١)

عدا المنشآت الاستراتيجية والحيوية المشار إليها في المادة (١٩٤) من هذا القانون، يجوز لصاحب العمل أو التنظيم النقابي- في حالة عدم قبول أي منهما للتوصيات التي

ينتهي إليها الوسيط في النزاع الذي ينشأ بينهما- الاتفاق علي اللجوء للتحكيم الخاص بدلا من هيئة التحكيم المنصوص عليها في هذا الباب.

ويحدد الطرفان في وثيقة التحكيم الموقعة منهما موضوع النزاع والشروط والإجراءات التي تتبع في التحكيم الخاص وعدد المحكمين وبشرط أن يكون عددهم وترا.

ويكون حكم التحكيم ملزما للطرفين بعد إيداع المحكم أو المحكمين أصل الحكم وأصل وثيقة التحكيم قلم كتاب المحكمة التي يقع في دائرة اختصاصها المركز الرئيسي للمنشأة ويكون هذا الحكم قابلا للتنفيذ بأمر يصدره قاضي التنفيذ بالمحكمة التي أودع أصل الحكم قلم كتابها بناء علي طلب أي من ذوي الشأن.

ويختص قاضي التنفيذ بكل ما يتعلق بتنفيذ حكم التحكيم.

ويتبع فيما لم تتضمنه أحكام هذه المادة ووثيقة التحكيم الأحكام المقررة في قانون التحكيم في المواد المدنية والتجارية.

التعليق:

استحدث المشرع فى هذه المادة حكما يقرر أنه عدا المنشآت الاستراتيجية والحيوية المشار إليها في المادة (١٩٤) من هذا القانون، يجوز لصاحب العمل أو التنظيم النقابي- في حالة عدم قبول أي منهما للتوصيات التي ينتهي إليها الوسيط في النزاع الذي ينشأ بينهما- الاتفاق علي اللجوء للتحكيم الخاص بدلا من هيئة التحكيم المنصوص عليها في هذا الباب •ويحدد الطرفان في وثيقة التحكيم الموقعة منهما موضوع النزاع والشروط والإجراءات التي تتبع في التحكيم الخاص وعدد المحكمين وبشرط أن يكون عددهم وترا ويكون حكم التحكيم ملزما للطرفين بعد إيداع المحكم أو المحكمين أصل الحكم وأصل وثيقة التحكيم قلم كتاب المحكمة التي يقع في دائرة اختصاصها المركز الرئيسي للمنشأة

ويكون هذا الحكم قابلا للتنفيذ بأمر يصــدره قـاضي التنفيـذ بالمحكمـة الـتي أودع أصـل الحكم قلم كتابها بناء علي طلب أي مــن ذوي الشـأن •ويختـص قـاضي التنفيـذ بكـل مـا يتعلق بتنفيذ حكم التحكيم،علــى أن يتبـع فيمـا لم تتضمنـه أحكـام هـذه المـادة ووثيقـة التحكيم الأحكام المقررة في قانون التحكيم في المواد المدنية والتجارية.

خاتمة

*وبعد أن استعرضنا الإطار القانونى لعلاقات العمل الجماعية وهو الجزء الأخير فى هذا الكتاب رأينا أنه من الضرورى استخلاص بعض العناصر وتلخيصها وطرحها بصورة مبسطة كدليل أو كمرجع يمكن الاسترشاد به قبل وأثناء وبعد العملية التفاوضية، حتى يتسنى للمفاوض سواء كان من جانب صاحب العمل أو من جانب العمال أن يحدد موقفه وهل يستمر أو يتوقف أو يعدل مساره وسوف نطرحها فى صورة مبسطة كما يلى:-

تذكر أن

١-لابد أن يعرف كل طرف من الأطراف أن الجولة التفاوضية ليست هى الأولى والأخيرة وإنما من الممكن جدا أن تخسر هذه الجولة، ولكن فى نفس الوقت تستطيع أن تحقق مكاسب بعيدة المدى نتيجة لتجاوبك خلال جولات المفاوضات التى دارت بينك وبين الطرف الآخر.

٢-فى أحيان كثيرة تحدث مشاكل متعددة قبل بدأ المفاوضات وبالتالى يجب أن يكون لدى المفاوض مجموعة من الإستراتيجيات البديلة لكى تبدأ وتستمر عملية المفاوضة.

٣-فى أحيان أخرى من الممكن أن تتوقف المفاوضات فى منتصف الطريق بل من الممكن أن تفشل نتيجة لأية متغيرات طارئة وغير متوقعة، وهنا يجب تقبل الوضع الجديد بحسن نية من الطرفين لأنه فى حالة شعور أحد الطرفين بسوء نية الطرف الآخر يصبح لديه الرغبة بالحصول على مطالبه حتى لو أدى ذلك الى اللجوء لجهات خارجية.

٤-فى معظم الأحيان يحصل أحد الأطراف على مكاسب أكثر من الطرف الآخر وهنا يجب تقييم الموقف بموضوعية وبعيدا عن التضخيم أو التقليل.

٥-إن العلاقة بين العمال وأصحاب الأعمال يجب أن يسودها الشعور بالاحترام المتبادل وبأن الاتفاق بينهما يحقق مزايا عديدة للطرفين حتى فى حالة حصول طرف على مزايا أكثر من الطرف الآخر لأن العلاقة مستمرة طالما هناك عمل مشترك، كذلك يجب الأخذ فى الاعتبار أن الاختلاف الذى يؤدى الى فشل المفاوضات تكون نتيجته خسارة الطرفين حتى الطرف الفائز سيكون خاسرا لأن الانتقام سيصبح هو اللغة السائدة.

٦-فى أحيان كثيرة يحدث اختلاف أثناء كتابة العقد على أحد البنود ويتمسك كل طرف بموقفه وهنا يجب على المفاوض الماهر أن يكون لديه المرونة الكافية لتحويل نقاط الخلاف الى نقاط اتفاق بدون أن يطغى طرف على الطرف الآخر وأن يقتنع الطرفان بأهمية الانتهاء من كتابة العقد.

٧-لابد أن يتضمن العقد بندا يسمح بإعادة التفاوض خاصة فى حالة وجود ظروف غير طبيعية أثناء التوقيع على العقد ومن الممكن أن تتغير هذه الظروف للأفضل، وبالتالى يمكن إعادة التفاوض مرة أخرى لهذه البنود وهذا يؤدى الى المرونة أثناء توقيع العقد ويقلل من مخاطر عدم التوقيع، وهنا يجب تحديد البنود التى يمكن إعادة التفاوض بشأنها بصورة واضحة ومحددة وغير قابلة للتفسير بأكثر من معنى.

٨-لابد أن يشعر أطراف العملية التفاوضية أنهم الوحيدين الذين لديهم القدرة على نجاح المفاوضات ولكى يتم الوصول الى هذا الهدف فإن أى عقبات لابد من التغلب عليها واجتيازها لكى تستمر المفاوضات لصالح الطرفين، وإن عدم التعاون ستكون محصلته فشل المفاوضات وتفاقم المشاكل وربما الدخول فى منازعات لا طائل منها.

٩-يجب على المفاوض الجيد أن يكون لديه قدر كافى من الثقافة ودراية تامة بالمتغيرات التى تحدث من حوله سواء كانت لها علاقة مباشرة أم لا، بالإضافة الى الرغبة فى التعلم

والتعرف على كل جديد لأن المحصلة النهائية لكل هذا هى الأساس والمرجع الذى يكون خبرته من خلاله.

١٠-يجب أن يتحكم العقل فى غالبية القرارات وهذا يؤدى الى تقليل حدة الانفعال،لأن الهدوء أثناء المناقشات والمداولات تؤدى الى تحقيق نتائج إيجابية،أما فى حالة الانفعال فإن القرارات غالبا تكون نتيجتها سلبية وهذا لا يمنع إطلاقا أن تكون هناك لحظات إنفعال ولكن لابد من السيطرة عليها وعدم تأثيرها على سير المفاوضات.

١١-لابد من تحديد الأهداف قبل بدأ العملية التفاوضية لأن هذا يؤدى الى إمكانية تحديد هل المفاوضات تسير فى الاتجاه المطلوب أم يجب تعديل التكتيك المستخدم أو تغييره للوصول الى الهدف المطلوب.

١٢-يجب على المفاوض الناجح أن يكون لديه القدرة والمعرفة على تفهم إمكانيات وقدرات الطرف الآخر حتى يتسنى له وضع الخطط والإستراتيجيات اللازمة لخوض الجولة التفاوضية.

١٣-يجب أن يكون لدى المفاوض قدر معين من الخبرة والمهارة على استخدام أكثر من أسلوب للتحاور مع الطرف الآخر بحيث يستطيع التغيير والتعديل طبقا للموقف وأيضا يكون لديه القدرة على تفهم أسلوب الطرف الآخر.

١٤-لابد أن يكون لدى المفاوض القدرة على التكيف للمواقف الطارئة والغير متوقعة من الطرف الآخر وأن يستخدم سياسة النفس الطويل خاصة إذا كان الطرف الآخر يجيد أسلوب المراوغة والالتفاف.

١٥-تذكر دائما أن الوصول الى أهدافك تتطلب منك لباقة وقدرة فائقة لإقناع الطرف الآخر،وهنا يجب أن تدرك بأن الطريق ليس مفروشا بالورود وإنما هناك طرف آخر

لديه نفس الرغبة فـى تحقيـق أهدافـه وبالتـالى لابـد أن يكـون لديـك الاسـتعداد لقبـول مقترحات جديدة بشرط أن تؤدى فى النهاية الى الوصول للهدف المطلوب.

١٦-يجب أن يكون معلوما لأى مفاوض أن العادات والتقاليد لها دور رئيسى فـى تخطى العديد من المشاكل والمعوقات لو تم استخدامها بطريقة جيدة والعكس صحيح،وهنا يجب دراسة سلوكيات الطرف الآخر بعناية وإظهار الاهتمام بمراعاة مشاعرهم وبـث الشـعور لديهم بأهمية ذلك.

تلك هى مجموعة مـن العنـاصر والمقترحـات تم طرحـها كدليـل أو مرجـع للاهتـداء بـها وللاسترشاد،أرجو أن أكون قد وفقت فى طرحـها بصـورة سـهلة وبسـيطة وأن تكـون قـد اشتملت على كافة العناصر المطلوبة لنجاح المفاوضات.

وآخر دعواهم الحمد لله رب العالمين

المراجع

١-المستشار/احمد شوقى المليجى، الوسيط فى التشريعات الاجتماعية، (مؤسسة روز اليوسف).

٢-احمد عاطف حسن، تاريخ الحركة النقابية المصرية، (الجامعة العمالية، ١٩٩٠).

٣-د٠حنفى سليمان-د٠محمد العزازى، السلوك الإدارى(الزقازيق: المكتبة العلمية، ١٩٩٦).

٤-عبد السلام عياد، المفاوضة الجماعية، (الجامعة العمالية، ١٩٩٢).

٥-عبد السلام عياد، مهارات التفاوض، (الجامعة العمالية، ١٩٩٢).

٦-على سالم، فن التفاوض: المبادىء العامة وبعض تطبيقات عملية، (المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، المجلد الرابع، العدد الثانى، ديسمبر، ١٩٩٦).

٧-د٠على عوض حسن، الوجيز فى شرح قانون العمل الجديد، (دار الثقافة للطباعة والنشر، يونيه، ١٩٨٢).

٨-د٠عماد الدين حسن و د٠سعيد ياسين و د٠حسام صالح و المستشار. عزت البندارى واحمد عاطف حسن و احمد سليمان احمد، قضايا عمالية فى عالم متغير، (الجامعة العمالية، ١٩٩٨).

٩-مجدى حنفى، المفاوضة الجماعية، (معهد التربية العمالية)٠

١٠-م.مجدى عبد الله شراره، التفاوض-نماذج عملية للمفاوضة الجماعية، مكتبة التكامل بالزقازيق، ١٩٩٨).

١١-م.مجدى عبد الله شراره، قانون العمل رقم ١٢ لسنة ٢٠٠٣، رؤية نقابية، ٢٠٠٣.

١٢-د. محمد نصار، المفاوضة الجماعية ودور منظمة العمل العربية، (منظمة العمل العربية، مكتب العمل العربي، ١٩٩٦).

١٣-مركز جورج ميني للدراسات العمالية، المفاوضة الجماعية، الدليل المرجعي للمحاضر، (اتحاد نقابات عمال مصر، المركز الإفريقي الأمريكي).

١٤-مكتب العمل الدولي: جنيف، المفاوضة الجماعية وصياغة الاتفاقيات الجماعية، الطبعة الأولى، (١٩٩٧).

الفهرس

الفهرس

رقم الإيداع ٢٠٤٩٢ / ٢٠٠٣

الترقيم الدولى X - 044 - 358 .977